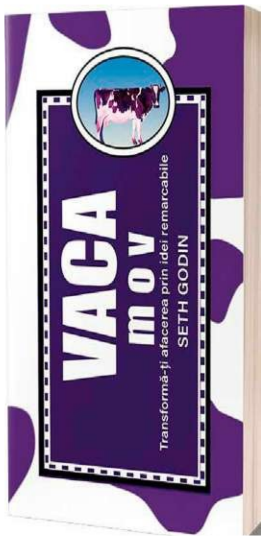
VACA
mov
Transformă-ţi afacerea prin idei remarcabile
SETH GODIN


VACA
mov
Transformă-ți afacerea prin idei remarcabile
SETH GODIN

VACA MOV

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.
[illegible]
Purple Cow
Copyright © 2002 [illegible]
[illegible]

© 2018 [illegible]

Editura ACT şi Politon
[illegible]
[illegible]
[illegible]

Traducător: Dana Dobre
Redactor: Camelia Zara
Editor: Maria Necula
Tehnoredactor: Teodora Vlădescu
Coperta: Marian Iordache
Copyright Manager: Andrei Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
GODIN, SETH
Vaca mov [illegible]
[illegible]

[illegible]

AVERTISMENT: [illegible]

SETH GODIN

Vaca mov

Transformă-ţi afacerea prin idei remarcabile

Traducere din limba engleză: Dana Dobre

^ACT şi Politon

2018

Cuprins

Nu există suficiente P-uri
Noul P
Cuvinte scrise cu bold şi afirmaţii îndrăzneţe
Înainte, în timpul şi după
Cel mai bun lucru de la pâinea feliată încoace
Ai observat revoluţia?
De ce ai nevoie de *vaca mov*
Moartea complexului industrial-TV
Înainte şi după
Să luăm ca exemplu automobilul Beetle
Ce funcţionează?
De ce mă enervează atât de mult *Wall Street Journal*
Scopul nu este notorietatea
Dorinţa şi calea
Studiu de caz: Lucăm?
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Tide?
Cum să intri
Ideile care se răspândesc câştigă
Marea neînţelegere
Cine ascultă?
Cine trişează
Cui îi pasă?
Nu toţi clienţii sunt la fel
Legea numerelor mari
Studiu de caz: Chip Conley
Problema cu vaca
Urmează liderul
Studiu de caz: Scaunul Aeron
Planuri, profituri şi *vaca mov*
Studiu de caz: Cel mai bun brutar din lume
Oamenii de marketing care se adresează publicului larg trebuie să facă măsurători

Studiu de caz: Logitech
Cine câştigă în lumea *vacii mov*
Studiu de caz: Un nou tip de kiwi
Avantajele de a fi o *vacă mov*
Studiu de caz: Măcelarul italian
Wall Street şi *vaca mov*
Opusul lui „remarcabil"...
Perla din sticlă
Paradoxul parodiei
Pearl Jam şi cele şaptezeci şi două de albume
Studiu de caz: Chad
Stai pe loc, fără să faci nimic
Studiu de caz: Serviciul poştal al Statelor Unite
În căutarea lui *otaku*
Studiu de caz: Cum a dinamizat Dutch Boy domeniul vopselurilor
Studiu de caz: Krispy Kreme
Procedeul şi planul
Puterea unui slogan
Studiu de caz: Häagen-Dazs în Brownsville
Vinde ceva ce oamenii cumpără (şi despre care vorbesc!)
Problema compromisului
Studiu de caz: Motorola şi Nokia
Ciclul magic al *vacii mov*
Ce înseamnă să fii om de marketing în ziua de azi
Nu mai suntem oameni de marketing, ci designeri
Ce ştie Howard?
Trebuie să fii scandalos ca să fii remarcabil?
Studiu de caz: McDonald's în Franţa
Şi cu fabrica mea rămâne?
Problema cu preţul convenabil
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Hallmark.com?
Când *vaca mov* îşi caută un loc de muncă
Studiu de caz: Tracey, agent de publicitate
Studiu de caz: Robyn Waters a prins ideea
Studiu de caz: Atât de popular, încât nimeni nu se mai duce acolo
Este vorba de pasiune? Date reale
Sesiuni de brainstorming

Sarea nu este plictisitoare - încă opt moduri

de a pune *vaca mov* la treabă Bonus!
Ce ar spune Orwell? Despre autor Mai
multe informaţii

Tot de la autorul de bestselleruri al cărţii

Vaca mov...

P-uri

Specialiştii vorbesc de ani întregi despre cele cinci *P*-uri ale marketingului. (Sunt mai mult de cinci, dar fiecare are cinci favoriţi). Iată câteva dintre ele:

- Produs
- Preţ
- Promovare
- Plasament
- Publicitate
- Ambalaj*
- Permisiune
- Marketing viral**

Aceasta este lista esenţială de bifat în marketing: un mod rapid de a te asigura că ţi-ai făcut treaba şi de a descrie cum vei proceda pentru a-i face pe oameni să-ţi cumpere produsul proaspăt ieşit din fabrică. Dacă elementele nu se potrivesc unele cu altele (de exemplu, vrei să vinzi legume pasate oamenilor în vârstă, dar au gust de mâncare pentru bebeluşi), atunci mesajul de marketing este neclar şi, în consecinţă, ineficient.

Nu este garantat că marketingul va funcţiona, dar, după cum mergeau lucrurile înainte, aveai şanse mari să reuşeşti dacă te ocupai cum trebuie de toate *P*-urile.

S-a întâmplat ceva îngrijorător, totuşi. *P*-urile pur şi simplu nu mai sunt de ajuns. Aceasta este o carte despre un *P* nou, unul care, dintr-odată, este extraordinar de important.

Noul *P*

Noul *P* este *Purple Cow* (vaca mov).

Acum câţiva ani, când călătoream cu maşina prin Franţa împreună cu familia mea, am fost fermecaţi de sutele de vaci scoase parcă din cărţile cu poveşti, care păşteau pe păşuni pitoreşti, chiar lângă autostradă. Zeci de kilometri ne-am tot uitat pe geam, minunându-ne cât de frumos era totul.

Apoi, după vreo 20 de minute, am început să le ignorăm. Vacile noi erau exact la fel ca cele vechi şi ceea ce înainte fusese uimitor, acum era obişnuit. Mai

După ce le priveşti o vreme, vacile încep să te plictisească. Poate că sunt vaci perfecte, vaci atrăgătoare, vaci cu personalităţi minunate, vaci învăluite într-o lumină lrumoasă, dar tot plictisitoare sunt.

Esenţa *vacii mov* este că trebuie să fie remarcată. De fapt, dacă „remarcabil" ar începe cu P, as fi putut probabil să mă

lipsesc de subterfugiul cu vaca, dar ce să- i fici?

Cuvinte scrise cuboldsi atirmatu îndrăzneţe

Merită să vorbim despre un lucru **remarcabil.** Merita sa îl observăm. Este excepţional. Este nou. Este interesant. Este o *vaca mov.* Lucrurile plicticoase sunt invizibile. La fel ca o vacă brună.

Marketingul remarcabil reprezintă arta de a crea lucruri demne de remarcat chiar pentru produsul sau serviciul iau; nu sa apuci înarKcungul ca pe un adaos de ultim moment, ci să înţelegi că, dacă oferta ta nu este remarcabilă în sine, atunci este invizibilă.

Complexul industrial al televiziunii reprezenta relaţia simbiotică dintre cererea consumatorului, publicitatea TV şi companiile aflate într-o continuă dezvoltare, care erau bazate pe investiţii din ce în ce mai mari în marketing.

Consumatorul post-consumism nu mai are ce să cumpere. Avem tot ce ne trebuie, ne dorim foarte puţine şi suntem prea ocupaţi ca să mai avem timp să căutăm un lucru la care tu ai muncit din greu ca să-l creezi pentru noi.

Departamentul de marketing ia un produs sau un serviciu aproape gata şi cheltuieşte bani pentru a aduce la cunoştinţa unui public-ţintă avantajele pe care le oferă. Această abordare nu mai funcţionează.

direct către masa de cumpărători. Am creat o lume în care majoritatea produselor sunt invizibile. De-a lungul ultimelor două decenii, autori inteligenţi din

dintre ele, dar au păstrat esenţa vechilor strategii de marketing. însă abordările tradiţionale sunt învechite acum. O sută de ani de experienţă în marketing nu

de ce profesia de marketing s-a schimbat definitiv.

E timpul să renunţi la publicitate şi să începi să inovezi.

înainte, în timpul şi după

înainte de publicitate, a fost recomandarea prin viu grai. Oamenii vorbeau

Cea mai bună vânzătoare de legume din piaţă avea o reputaţie, iar la taraba ei era mereu aglomeraţie. *In timpul publicităţii,* combinaţia dintre prosperitatea în creştere, dorinţa

la o formulă magică: Dacă iaceai publicitate direct către consumator (către fiecare consumator), vânzările creşteau.

puteai fiice ca o companie să devină aproape tot atât de mare pe cât îţi imaginai. *După publicitate,* ne-am întors aproape de unde am plecat. Dar, în loc ca produsele să aibă succes datorită recomandărilor prin viu grai, un proces lent şi dificil, puterea noilor reţele fiice ca ideile remarcabile să se răspândească cu o

Ca specialişti în marketing, ştim că vechile lucruri nu mai merg. Şi ştim şi de ce: fiindcă, în calitate de consumatori, suntem prea ocupaţi ca să ne mai uităm la publicitate, dar avem nevoie cu disperare să găsim lucruri de calitate care să ne rezolve problemele.

Cel mai bun lucru de la pâinea feliată încoace

în 1912, Otto Frederick Rohwedder a inventat pâinea feliată. Ce idee minunată: total. Era publicităţii era abia la început, iar acest lucru însemna că un produs bun cu un marketing prost avea puţine Şanse de succes.

promoveze pâinea feliată - invenţia a prins. Acest lucru s-a întâmplat graţie

purei comodităţi şi a inovaţiei de a vinde pâine gata feliată.

Ai observat revoluţia?

în ultimii 20 de ani. o revoluţie tăcută a schimbat modul în care unii oameni se gândesc la marketing.

Tom Peters a ficut prima încercare cu *The* ***Pursuit of Waw*** („în căutarea lui cele create de oameni pasionaţi. Mult prea des, companiile mari sunt speriate şi încearcă să minimalizeze orice variaţie - inclusiv lucrurile pozitive care apar

Peppers şi Rogers, în cartea *The One to One Futiire* („Viitorul de la egal la egal"), au luat un adevăr simplu - ş; *anume,* că e mai iefiin să păstrezi un client vechi decât să obţii unul nou - şi au clarificat întreg domeniul managementului relaţiilor cu clienţii. Ei au arătat că există numai patru feluri de oameni (clienţi potenţiali, clienţi, clienţi loiali şi foşti clienţi) şi că cei loiali sunt adesea încântaţi să cheltuiască mai mulţi bani pe produsele tale.

în *Crossing the Chasm (Traversarea abisului*—Geoflrey Moore a prezentat în linii generale modul în care produsele şi ideile noi se propagă în rândul populaţiei. Ele urmează o curbă care începe cu inovatorii şi primii utilizatori, urcă spre majoritatea consumatorilor şI ajunge la codaşi. Deşi Moore s-a

produs sau serviciu, indiferent de public.

A

ratori T Majoritatea T | timpurie şi târzie |
Primii utilizatori

Curba de difuzare a ideii a h

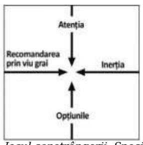
succes – de la stânga la dreapta – şi influenţează din ce în ce mai mulţi consumatori, până ajunge în cele din urmă la toată lumea. Axa x de la bază arată diferitele grupuri pe care o idee le întâlneşte în timp, iar axa y arată câţi oameni sunt în fiecare grup.

În *The Tipping Point*[****], Malcolm Gladwell a arătat clar cum se răspândesc ideile în rândurile populaţiei, de la o persoană la alta. În cartea mea *Unleashing the Ideavirus* („Dezlănţuirea ideii-virus"), am dus această idee şi mai departe, explicând de ce doar cele mai eficiente idei de afaceri ajung să se răspândească.

În sfârşit, în cartea *Permission marketing (Marketingul bazat pe permisiune*[*****]*)*, am vorbit despre deficitul de atenţie aflat într-o creştere permanentă, cu care se confruntă cei din marketing. Am discutat şi despre felul în care companiile au de câştigat atunci când privesc atenţia potenţialilor clienţilor ca pe un valoare, nu ca pe o resursă pe care să o exploatezi în întregime şi apoi să o abandonezi.

La multe companii, majoritatea acestor idei demonstrate au fost tratate ca nişte noutăţi. Prietena mea, Nancy, conduce departamentul „new media" la una dintre cele mai mari companii de bunuri de consum ambalate din lume. Ghici ce? Este responsabilă de toate aceste idei noi (e un departament de o singură persoană). „New media" a devenit sinonim cu „fără buget".

În loc să accepte că vechile tehnici dispar (repede), majoritatea companiilor care au un produs de promovat tratează aceste tehnici noi, demonstrate, ca pe nişte mofturi interesante – merită să le mai arunce o privire, dar nu să le folosească drept nucleu al strategiei lor.



Jocul constrângerii. Specialiştii în marketing nu pot să informeze publicul deoarece consumatorii blazdţi refuză să le dea atenţie. Clieiiţii se bazează pe produsele testate şi de încredere sau pe rdeaua lor de prieteni. în loc să studieze reclamele de la televizor.

De ce ai nevoie de *vaca mov*

Acum 40 de ani, Ron Simek, proprietarul Tombstone Tap--- (bar pe care l-a numit astfel deoarece se afla foarte aproape de un cimitir), s-a hotărât *să* le ofere clienţilor săi o variantă congelată de pizza. Ideea a prins, şi, nu după mult timp, pizza Tombstone domina congelatoarele magazinelor. Krafi Foods a cumpărat brandul in 1986, i-a făcut o publicitate nebună şi a făcut miliarde. A fost o extraordinară poveste americană de succes - inventezi un produs pe care îl vrea toată lumea, îi Iaci publicitate şi Iaci o mulţime de bani.

Această strategie nu a funcţionat doar în cazul pizzei. A funcţionat aproape în Imaginează-ţi cât de distractiv trebuie să fi fost pentru primul om care a promovat aspirina. Avea un produs de care aproape orice persoană de pe pământ are nevoie şi îl vrea. Un produs care nu era scump, era uşor de încercat şi cu beneficii imediate. Evident, a fost un mare succes.

Astăzi, o vizită rapidă la firmacie scoate la iveală: Advil, Aleve, Alka-Seltzer Morning Relief Anacin, Ascriptin, Aspergum, Bayer, Bayer Children's, Bayer Regimen, Bayer Women's, BC, Bufferin, Cope, Ecotrin, Excedrin Extra
Strength, Goody's, Motrin, Nuprin, St. Joseph, Tylenol şi, bineînţeles, Vanquish.

Fiecare brand are ceva diferit, alte doze şi alte caracteristici, şi aşa avem mai bine de 100 de produse din care să alegem.

răspunsul evident este să cheltui tot ce oameni care vor să cumpere un analgezic.

Deşi esfe o piaţă uriaşă, nu toată lumea are nevoie de acest produs.

După ce ai găsit oamenii care să cumpere analgezice, trebuie să-i găseşti pe cei care vor să cumpere un tip nou de analgezic. La urma urmei, mulţi oameni le vor pe cele „originale", cu care au crescut. Dacă cineva a găsit un analgezic
un înlocuitor.

în siârşit, trebuie să găseşti oamenii dispuşi să asculte ce ai de spus despre noul analgezic. Marea lor majoritate sunt pur şi simplu prea ocupaţi şi te vor ignora, indiferent cât spaţiu de reclamă cumperi.

reprezintă doar o mică parte din cel iniţial.

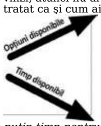
Nu numai că e greu să îi găseşti pe aceşti oameni, dar mai sunt şi pretenţioşi.

Afcst o idee bună să iii primul la categoria pizzei congelate. Afcst o idee şi mai bună să iii primul la analgezice. Din păcate, ambele sunt luate.

Hai să ne gândim un moment la cărţile despre yoga. Problema cu cărţile despre acest subiect este că sunt prea multe.

Acum câţiva ani, când cărţile despre yoga erau rare, unei edituri nu-i trebuia decât o carte bună pe acest subiect pentru a avea succes. Dacă oamenii aveau dificultăţi să practice yoga, treceau pe la librăria locală, treceau rapid în revistă cele trei sau patru cărţi disponibile şi cumpărau una.

Astăzi, în schimb, există mai mult de 500 de cărţi despre yoga. Nimeni,
cumpere una. Aşa că, dacă tocmai ai scris una, te afli în fiiţa unei provocări. Nu numai că e o competiţie uriaşă, dar cărţile noi despre yoga sunt inutile oamenilor care deja s-au lămurit în privinţa acestui subiect. Toţi oamenii aceia care se duceau la librărie acum câţiva ani şi au ficut cărţile despre yoga să devină atât de populare, *acum nu le mai cumpără!*
un serviciu, fie că este promovat către consumatori individuali sau corporaţii:
Dacă publicul nu are bani pentru a cumpăra ceea ce vinzi, la preţul la care trebuie să vinzi, atunci nu ai o piaţă.
tratat ca şi cum ai fi invizibil.



puţin timp pentru a le analiza.
Cu numai 20 de ani în urmă, acest lucru nu era valabil. Pe atunci consumatorii aveau mult mai mult timp Si mult mai puţine opţiuni. Venitul nostru disponibil era risipit în mai puţine feluri, aşa că. dacă o companie venea cu o inovaţie fcarte inteligentă (telefonul mobil, de exemplu), găseam o modalitate de a da banii pe ea.
Cu ani în urmă. economia noastră extrem de productivă a găsit un mod de a satisfice aproape toate nevoile. Apoi jocul s-a schimbat - acum era vorba numai
Dintre oamenii care *s-ar putea* să îţi cumpere produsul, majoritatea nu vor mesajele nedorite, în timp ce competiţia (care are deja o cotă de piaţă de apărat)

Ba chiar mai rău, e din ce în ce mai greu să ajungi la oameni prin intermediul marketingului bazat pe permisiunea clientului.--

Doar pentru că ai adresa
de e-mail a unei persoane sau numărul ei de telefon, nu înseamnă că vrea să primească veşti de la tine! Şi lăsând la o parte problemele mesajelor nedorite, chiar şi atunci când oamenii *vor* să primească veşti prin telefon, corespondenţă sau e-mail, sunt Şanse din ce în ce mai mici să iacă ceva în direcţia respectivă. Clienţii tăi satisiacuţi preţuiesc mai puţin aceste mesaje, deoarece ele nu le mai rezolvă problemele curente. Companiile se pricep mai bine să înţeleagă ce îi satisfice pe consumatorii lor (şi, după cum se pare, se pricep mai bine să le ofere acel lucru), aşa că ştacheta se tot ridică în privinţa noutăţilor pe care le-ai putea totalitate când l-am citat pe fostul Şef al Oficiului de Brevete şi Mărci al SUA.

Aproape tot ce avem nevoie şi ne putem imagina în mod realist *a fost deja*

Ultimul obstacol este acela că reţelele care fiic ideile să se răspândească ca un virus sunt greu de creat pe pieţele care sunt în general satisiacute. Deoarece oamenii de marketing i-au copleşit pe consumatori cu prea mult din toate, sunt mai puţine Şanse ca oamenii să fiică efortul de a-i spune unui prieten despre un produs nou, în afiira cazului în care sunt încredinţaţi că prietenul respectiv se va bucura să audă despre el. Când ţi-a spus ultima oară cineva despre un analgezic nou? Este un subiect de discuţie plictisitor, iar prietenii nu te vor fiice să-ţi pierzi timpul cu asta. E prea mult zgomot, iar consumatorii sunt dornici mai puţin ca niciodată să îl sporească.

Acest lucru este valabil nu doar pentru produsele de consum, ci Şi pentru achiziţiile industriale şi cele iacute de firme. Oamenii care cumpără în scopul aiacerilor - fie că

este vorba de publicitate, piese, servicii, asigurări sau proprietăţi - pur şi simplu nu mai au atâta nevoie ca înainte. Cei care au ajuns acolo înaintea ta au uriaşul avantaj al inerţiei. Dacă vrei să-ţi creşti cota de piaţă sau să lansezi ceva nou, ai în fiiţă o provocare serioasă.

Regulile vechi nu mai fiincţionează chiar atât de bine. Marketingul a murit. Trăiască marketingul.

Moartea complexul ui indus trial-TV

îţi mai aminteşti de mult ponegritul „complex industrial-militar"? Ideea din spate era simplă. Guvernul a cheltuit bani pentru arme. Companiile au primit bani din impozite pentru a construi arme. Aceste companii au angajat lucrători.

multe arme. S-a creat un cerc virtuos: guvernul devenea din ce în ce mai puternic, Şomajul scădea şi se părea că toată lumea are de câştigat.

Complexul industrial-militar a fost probabil responsabil pentru multe din relele acestei lumi, dar a reprezentat indiscutabil un sistem simbiotic. Pe măsură ce o jumătate creştea şi prospera, la fel se întâmpla şi cu cealaltă.

Mai puţin remarcată în ultimii 50 de ani a fost o relaţie simbiotică foarte diferită, una care a creat firă îndoială mult mai multă bogăţie (cu efecte secundare majore) decât complexul industrial-militar. Eu o denumesc *complexul industrial-TV.* Motivul pentru care trebuie să ne îngrijorăm este că se află pe moarte. S-a construit un motor economic uriaş în jurul ideii acestui sistem, iar acum acesta dispare. Moartea complexului este responsabilă pentru cea mai mare parte din harababura existentă în companiile de azi.

nedominată încă; construiai o labrică; cumpărai mult spaţiu publicitar la TV; reclamele duceau la distribuţie cu

amănuntul şi la vânzări; vânzările ţineau iâbrica în lucru şi aduceau profituri.

Concluzia?

- Toate obiectivele clare au dispărut, aşa că nu sunt şanse ca oamenii să aibă probleme uşor de rezolvat.
- E greu să ajungi la consumatori pentru că te ignoră.
- Clienţii satisfăcuţi care le spun prietenilor despre un anumit produs sunt extrem de rari.

Aficeriştii perspicace foloseau apoi toate profiturile ca să cumpere şi mai mult spaţiu publicitar. Acest lucru a dus la o distribuţie mai mare şi la mai multe fabrici. În curând, ciclul virtuos era trasat, iar brandul începea să devină mare şi profitabil.

Pe măsură ce acesta se consolida, puteai să ceri un preţ mai ridicat care să genereze profituri mai mari şi astfel să cheltuieşti alţi bani pentru şi mai multe reclame TV. Consumatorii au fost educaţi să creadă că un produs „văzut la televizor" e dovada calităţii; ca urmare, căutau produsele văzute la televizor. Brandurile fără reclame au pierdut distribuţia şi, în cele din urmă, profiturile.

/'''S

Faci Obţii

mai multa

Nu, nu e mare filosofie, dar în parte acesta este motivul pentru care a funcţionat atât de bine. Marii comercianţi îndrăzneţi (ca Procter & Gamble) au putut să domine categorii întregi, folosind această idee simplă.

Sistemul vechi a funcţionat şi pentru Revlon. Charles Revson a fost unul dintre primii mari agenţi de publicitate TV, iar publicitatea i-a crescut spectaculos compania. Pe ce şi-a cheltuit profiturile? Pe mai multe reclame la televizor.

În 1962, o agenţie de publicitate inteligentă l-a angajat pe Jay Ward, creatorul lui Bullwinkle, şi i-a cerut să facă o reclamă. El l-a inventat pe Cap'n Crunch şi a venit cu o reclamă animată. Abia după aceea, compania de cereale s-a apucat să facă efectiv cereale. Compania Quaker ştia că, dacă are reclama, poate să facă suficientă publicitate încât să imprime imaginea Cap'n Crunch în mintea aproape tuturor copiilor din America. Cerealele erau pe locul al doilea.

reclama. Copiii nu îţi vor acorda atenţie. Şi nici adulţii.

TV

Consumatorii erau precum copiii într-un magazin de dulciuri; aveau

Făceam cumpărături la TV şi în magazine. Eram grăbiţi şi doream să ne umplem casele, frigiderele şi garajele.

O trecere în revistă a brandurilor care aparţin companiei Procter & Gamble ne oferă dovezi semnificative despre prezenţa complexului industrial-TV Poţi să citeşti lista iară să ţi se umple mintea de imagini şi cântecele?

Bold, Bounce, Bounty, Cascade, Charmin, Cheer, Cover Girl, Crest, Dawn, Downy, Folgers, Head & Shoulders, Herbal Essences, Ivory, Max Factor, Miss Clairol, Mr. Clean. Nice"n Easy. Noxzema. NyQuil. Oii of Olay. Old Spice. Pampers. Pepto-Bismol. Pringles. Safeguard. Scope. Secret. Tampax. Tide. Vicks. Vidai Sassoon şi Zest. Mai adăugă nişte prezentări deosebit de enervante, ca cele de la Wisk şi Irish Spring. şi ideea este evidentă. Publicitatea pentru aceste lucruri funcţiona înainte. Şi încă fcarte bine.

E greu să exagerez eficacitatea acestui sistem. De fiecare dată când cumperi o cutie de cereale pentru micul dejun, vezi în acţiune puterea unei reclame TV Din cauza unei reclame pe care ai văzut-o probabil acum 30 de ani. cheltui un dolar sau doi în plus pe o cutie de grau expandat sau porumb îndulcit. Intr-o viaţă de om. acest lucru înseamnă mii de dolari în plus datorită reclamelor TV şi doar pentru cerealele de la micul dejun.

Bineînţeles că nu e doar cazul brandurilor de supermarket. Mai sunt şi John Hancock. Merrill Lynch şi Prudential. De asemenea. Archer Daniels Midland. Jeep Si Ronald Reagan. Branduri mari. idei mari. cu un impact mare asupra vieţii noastre.

Reclamele TV sunt cel mai eficient mijloc de vânzare conceput vreodată. O mare parte

din succesul secolului american se datorează faptului că firmele noastre au perfecţionat acest mijloc şi l-au exploatat la maxim.

Maşinile, ţigările, hainele, alimentele - orice lucru căruia i s-a făcut publicitate la televizor a fost schimbat de acest mijloc. Nu numai că oamenii de marketing au folosit televiziunea ca să își promoveze produsele, dar televiziunea însăși a schimbat modul în care produsele erau create și promovate. Ca rezultat, toate P-urile marketingului au fost modificate astfel încât să profite de sinergia dintre fabrici și capacitatea de a capta atenția publicului.

Bineînțeles, televiziunea nu este singura care a început să pălească, mai sunt și ziarele și revistele – toate firmele de media care întrerup orice formă de activitate a consumatorului. Indivizii și firmele au încetat să le mai acorde atenție.

Complexul industrial-TV a durat o jumătate de secol – mult timp. Atât de mult, încât oamenii care au conceput strategiile și reclamele care au funcționat atât de bine s-au dus. Nu a mai rămas nimeni la Philip Morris sau General Foods, care să își amintească cum era viața înainte ca televiziunea să fi creat giganții bancabili.

Și aceasta este problema. Complexul industrial-TV sângerează și majoritatea oamenilor de marketing habar nu au ce să facă în privința asta. În fiecare zi, companiile cheltuiesc milioane pentru a recrea gloria zilelor complexului industrial-TV. Și în fiecare zi dau greș.

Vechea regulă suna așa:

CREAZĂ PRODUSE SIGURE ȘI OBIȘNUITE ȘI COMBINĂ-LE CU UN MARKETING EXTRAORDINAR.

Regula nouă este:

CREAZĂ PRODUSE REMARCABILE PE CARE SĂ LE CAUTE OAMENII POTRIVIŢI.

Valoarea A^S

Al

inovatori Majoritatea

PRODUSE OBIŞNUITE	PRODUSE REMARCABILE
PUBLICITATE PENTRU TOATĂ LUMEA	PUBLICITATE PENTRU PRIMII UTILIZATORI
TEAMA DE EŞEC	TEAMA DE TEAMĂ
CICLURI LUNGI	CICLURI SCURTE
SCHIMBĂRI MICI	SCHIMBĂRI MARI

Să luăm ca exemplu automobilul Beetle

| timpurie şi târz

ajungă. Obiectivii era reprezentat de centrii! curbei negre de mai sus. Marketingul de masă vizează în mod tradiţional majoritatea timpurie şi târzie deoarece este cel mai mare grup. Dar pe multe ¡/icţc, valoarea wmi grup nu are legătură cu mărimea lui — ci cu influenta pe care o are. Pe această picâă. de exemplu, pnmu utilizatori influenţează într-o bună măsură restul curbei, aşa că merită mult mai mult să îi convingi pe ei

ie |

ceilalţi.

Primul model al automobilului VW Beetle nu a fcst o maşină chiar atât de nonconibrmistă cum poate vă amintiţi. Vânzările au stagnat, până când a fcst salvată de o publicitate genială. Datorită acestei campanii extraordinare din presă şi televiziune, maşina a fcst profitabilă în Statele Unite mai bine de 50 de ani. Beetle-ul original este un model reprezentativ al puterii complexului industrial- TV.

Noul Beetle. pe de altă parte, a fcst un succes datorită felului în care arăta şi a celui în care se conducea. Recenziile bune. recomandările minunate prin viu grai şi ferma specială care l-au promovat peste tot. iată fiictorii responsabili pentru BARBIE, PRELL, HONEYWELL, UNITED AIRLINES, MCDONALD'S, MARLBORO,

CAP'N CRUNCH, BATTLING TOPS, EXCEDRIN, BEETLE ORIGINAL STARBUCKS, MAGIC CARDS, DR. BRONNER'S, LINUX, JETBLUE, OUTBACK STEAKHOUSE, MOTEL 6, MP3, DR. BUKK, PROZAC, NOUL BEETLE

Ce funcţionează?

O modalitate de a găsi o teorie foarte bună este să observi ce fiincţionează în lumea reală şi să îţi dai seama ce au în comun diversele succese.

în cazul marketingului, totuşi, este dificil. Ce ar putea să aibă în comun Four Seasons şi Motel 6? în afiira fiiptului că ambele au avut un succes extraordinar şi

Wal-Mart şi Neiman Marcus, ambele aflate în creştere în acelaşi deceniu? Sau Nokia (care şi-a schimbat hardware-ul la fiecare 30 de zile) şi Nintendo (care a promovat acelaşi Game Boy 15 ani la rând)?

E ca şi cum am încerca să conducem uitându-ne în oglinda retrovizoare. Sigur, aceste lucruri au fiincţionat, dar ne ajută să prezicem ce va funcţiona

Ceea ce au în comun aceste companii este fiiptul că nu au nimic în comun.

exclusiviste sau foarte ieiine. Foarte mari sau foarte mici.

liderul este un lider pentru că a ficut ceva remarcabil. Şi acel lucru remarcabil este deja luat - nu mai este remarcabil când îl fiici şi tu.

De ce mă enervează atât de mult *Wall Street Journal*

marketing. în fiecare zi, în acest ziar sunt difiizate reclame de o pagină, în valoare de mai mult de un milion de dolari - mărturie a convingerii oamenilor de marketing tradiţionali că metodele vechi sunt încă valabile.

O reclamă de o pagină în *Wall Street Journal* costă mai mult decât o casă în

Buflalo, New York. Pagină după pagină de reclame cenuşii şi anoste, fiecare

Dacă ai lua 90% din aceste reclame şi ai schimba logo-urile între ele, nimeni nu şi-ar da seama. înlocuieşte fotografia unui tip cu pălărie neagră cu lbtografia unui angajat asiatic serios şi zâmbitor şi nimeni nu şi-ar da seama.

într-o dimineaţă în care aveam timp de pierdut într-un hotel de clasă, am întrerupt câţiva oameni care citeau acest ziar la micul dejun. Am aşteptat până au terminat prima secţiune şi apoi i-am întrebat dacă ar putea să denumească doar două dintre companiile care publicaseră reclame de o pagină. Nici măcar unul singur nu a putut fiice asta.

Am luat apoi una dintre reclame, am îndoit partea de jos cu logo-ul şi i-am întrebat pe cititori cărei companii îi aparţinea reclama. Habar n-aveau.

în cele din urmă le-am pus întrebarea de un milion de dolari (literalmente). Au solicitat vreodată mai multe informaţii despre un produs ca urmare a laptului că văzuseră o reclamă de o pagină în *Wall Street Journal?* Probabil că ai ghicit răspunsul.

Nu doar televiziunea a luat sfârşit. Aproape toate metodele prin care oamenii de marketing îşi fac promovare devin mai puţin eficiente (fie că vând firmelor sau consumatorilor individuali).

Iată textul în întregime al unei reclame de o pagină dintr-o ediţie recentă a *Wall Street Journal:*

FACEŢI CUNOŞTINŢĂ CU NOUL NUME AL KPMG ŞI EPOCA ÎMPUTERNICIRII

AM FĂCUT MAI MULT DECÂT SĂ NE SCHIMBĂM NUMELE. AM PUS BAZELE UNUI NOU ÎNCEPUT O EPOCĂ A ÎMPUTERNICIRII. CEEA CE FACE *BEARING POINT*-CUNOSCUTĂ ÎNAINTE SUB NUMELE DE *KPMG CONSULTING* - GATA SĂ ÎŞI ASUME CONDUCEREA ÎN ROLUL DE CEA MAI INFLUENTĂ ŞI MAI RESPECTATĂ FIRMĂ DE CONSULTANŢĂ ÎN

AFACERI ŞI INTEGRARE DE SISTEME DIN LUME. DEŞI NE-AM SCHIMBAT NUMELE ÎN BEARING POINT, TREABA. ŞL DE A O FACE BINE. OBIECTIVUL NOSTRU ESTE SĂ NE AFLĂM PE LISTA TUTUROR ÎN VÂRF, DESIGUR VOM ÎNDEPLINI ACEST OBIECTIV ÎN ACELAŞI FEL ÎN CARE AMACŢIONAT TIMP DE MAI MULT DE 100 DE ANI. PRIN COMUNICARE DIRECTĂ. PRIN EXPERIENŢĂ PRACTICĂ. CU PASIUNE. OFERINDU-LE CLIENŢILOR ACTUALI ŞI VIITORI MAI MULT DECÂT CONSULTANŢĂ. AJUTÂNDU-I SĂ ÎŞI ECHILIBREZE AFACEREA ŞI SISTEMELE PENTRU A-ŞI ATINGE OBIECTIVELE DORITE. FURNIZÂNDU-LE INFORMAŢIILE POTRIVITE PENTRU A-ŞI FACE AFACEREA MAI PROFITABILĂ. DEOARECE INFORMAŢIILE POTRIVITE ADUC CUNOAŞTERE. IAR CUNOAŞTEREA ÎNSEAMNĂ PUTERE. ÎMPĂRTĂŞIREA EI ÎNSEAMNĂ ÎMPUTERNICIRE.

Această reclamă a fost scrisă de un comitet. A fost aprobată de un comitet. Nimeni nu o va ţine minte; nimeni nu o va arăta unui coleg. Publicitatea nu trebuie să fie atât de proastă. Ar putea fi remarcabilă. Ar putea să contribuie la răspândirea veştilor despre un produs remarcabil.

Doar pentru că este o reclamă, asta nu înseamnă că nu poate fi remarcabilă. Dacă scopul celor care au ficut-o ar fi fost să creeze un impact măsurabil - să creeze reclame care să îi fiică pe oameni să simtă realmente un interes viu şi să le vorbească şi colegilor despre asta - reclamele ar fi mult mai bune decât sunt astăzi. Dar nici asta nu ar fi de ajuns.

Scopul nu este notorietatea

Vechea gardă din marketing se grăbeşte să apere puterea reclamelor TV Sunt încântaţi să arate marile poveşti de succes din trecut şi să lămurească plini de entuziasm de ce numai televiziunea poate obţine notorietatea necesară pentru a lansa un produs nou sau pentru a menţine unul existent.

Cu toate acestea, Sergio Zyman, expertul în marketing care a fost prezent în

mai populare reclame TV din toate timpurile - „Aş vrea să învăţ lumea să cânte" („I'd like to teach the world to sing") şi „Mean Joe Greene" - nu au
atenţia, dar nu s-au transformat într-un profit sporit. El glumeşte spunând că reclama ar fi trebuit să fie: „Aş vrea să învăţ lumea să bea".

Dorinţa şi calea extraordinare ca să fiică lucruri extraordinare. Nu. ceea ce lipseşte nu sunt ideile, ci dorinţa de a le aplica.
riscuri - să îţi consolidezi dorinţa de a fiice lucruri cu adevărat uimitoare. După ce te vei convinge că metodele vechi nu duc decât în jos, va fi chiar mai
Totuşi, una dintre cele mai bune scuze cu care vor veni colegii tăi este aceea că nu au capacitatea de a găsi o idee extraordinară sau, dacă o au, nu ştiu cum să distingă o idee extraordinară de altele firă valoare.
Această carte nu este destul de lungă pentru a prezenta toate tehnicile spectaculoase de succes pentru
lucrurile specifice pe care le poţi fiice chiar de mâine, pentru a deveni remarcabil. Dacă ai dorinţa, vei găsi şi calea.

Simbolul E) va marca cele mai bune idei răspândite pe tot cuprinsul

Studiu de caz: Urcăm?

Liiunle nu sunt cu siguranţă un produs de consum obişnuit. Pot să coste cu uşurinţă mai mult de 1 milion de dolari, sunt instalate în general la început,
mult de trei sau patru eta]e.
Cum concurează atunci pe piaţă o companie de lifturi? Până nu de mult, vânzarea lor presupunea o mulţime de partide de golf prânzuri şi relaţii pe termen lung cu agenţii-cheie de achiziţii ai dezvoltatorilor imobiliari majori. Fără îndoială că acestea continuă, dar Schindler Elevator Corporation a schimbat radical regulile locului, elaborând o *vacă mov.*

Intră în birourile Cap Gemini din Times Square şi te vei afla fiiţă în fiiţă cu o soluţie fiiscinantă. Problema? Fiecare călătorie cu liiul este practic ca una cu un tren local. Liftul se opreşte de 5, 10, 15 ori până ajungi la etajul dorit. Pentru tine este sâcâitor, dar pentru clădire este o problemă uriaşă şi costisitoare. în
frustraţi. Clădirea are nevoie de mai multe lifturi, dar nu există bani pentru a le cumpăra şi nici loc unde să fie montate.
de comandă centralizat. Ca răspuns, acesta îţi spune ce Iii te va duce până acolo.
unul expres. Liiul te duce imediat la etajul 12 şi vine imediat înapoi la parter. Acest lucru înseamnă că de-acum clădirile pot ii mai înalte, că au nevoie de mai puţine lifturi pentru un anumit număr de oameni, aşteptarea este mai scurtă, iar clădirea poate să folosească spaţiul preţios pentru oameni, nu pentru lifturi. Un câştig uriaş, implementat cu un cost remarcabil de mic. Există în lume vreun dezvoltator imobiliar semnificativ care să nu ştie nimic de această descoperire? Puţin probabil. Şi chiar nu contează câte reclame sau lansări organizează competiţia; acum, nu mai obţin decât roadele neîncrederii. **O în loc să încerci să îţi foloseşti tehnologia şi competenţa ca să faci un produs mai bun pentru comportamentul standard al utilizatorilor tăi, încearcă să-i inviţi pe aceştia să îşi schimbe comportamentul pentru a face produsul să funcţioneze mai bine în mod spectaculos.**

Studiu de caz: Ce ar trebui săfacăTide?

Tide este iară îndoială cel mai bun detergent de rufe din istorie. în fiecare an, Procter & Gamble investeşte milioane de dolari şi plăteşte o echipă de chimişti

E bine că fiice acest lucru?
unei distribuţii foarte bune şi unui produs extraordinar. Totuşi, pe măsură ce complexul industrial-TV s-a prăbuşit, reclamele au contat din ce în ce mai puţin. Acum, odată cu ascensiunea Wal-Mart. distribuţia este mai hotărâtoare ca niciodată. Un lanţ de magazine este responsabil pentru o treime din vânzările detergentului Tide. Fără Wal-Mart, Tide este mort.
Aşadar, ce ar trebui să fiică P&G? Sunt Şanse ca ei să vină cu o inovaţie adevărată, o descoperire remarcabilă pe care să o observe chiar şi cumpărătorii ocazionali de detergent? Sau îmbunătăţirile treptate sunt în mare măsură rămăşiţele unei alte perioade, una în care oamenilor chiar le păsa de rufe?
Gândirea tradiţională de a te fiice remarcabil i-ar pune pe cei de la P&G să ia profiturile cât ele încă există. Să taie cheltuielile pentru cercetare, să mărească preţul atât cât se poate ca să rămână practic şi să bage profiturile progresive în crearea unor produse noi, tot mai radicale şi mai interesante. Dacă nu sunt Şanse

<1

timpurie şi târzie
Primii utilizatori

Codaşii

Numai oamenii din partea stângă a curbei care îşi asumă riscuri şi răspândesc ideile simt dispuşi să-ţi acorde atenţie.

Dacă privim curba difuzării ideii, vedem că volumul mare de vânzări ale produsului vine *chqyâ* ce acesta a fost adoptat de consumatorii dispuşi să încerce ceva nou. Acei primi utilizatori creează un mediu în care majoritatea timpurie şi târne se simte în siguranţă cumpărând noul articol. Vânzările care contează nu vin până când partea stângă a curbei nu este complet acaparată.

Totuşi, informaţia importantă de aici este aceea că marea majoritate a curbei te ignoră de fiecare dată. Oamenii din majoritatea timpurie Şi târzie îşi ascultă semenii experimentaţi, dar pe tine te vor ignora. Este foarte tentant să sari peste partea stângă şi să ţinteşti direct la centrul apetisant, dar acest lucru nu mai fiincţionează.

Indiferent de domeniu, noile produse şi servicii de succes urmează acest tipar fiimiliar după ce sunt lansate. Prima dată sunt achiziţionate de către inovatori. Inovatorii sunt cei care stau pe rândul din iâţă la o prezentare de modă în Paris, se duc la expoziţiile Internet World şi citesc reviste de alâceri inovatoare.

utilizatori sunt oamenii care pot să beneficieze efectiv de pe urma folosirii unui populaţiei, căutând produse şi servicii noi. Poate fi un mijloc nou de investiţii (obligaţiuni cu cupon zero, să zicem) sau chiar un nou serial TV, dar în orice piaţă semnificativă, acest public este considerabil şi dispus să cheltuiască bani.

în urma primilor utilizatori, vine încet majoritatea timpurie şi târzie. Aceşti consumatori nu îşi doresc neapărat un produs sau un serviciu nou care să le poată aduce avantaje, dar dacă destui semeni de-ai lor îl încearcă şi vorbesc despre el, aceşti imitatori se vor alătura probabil şi ei.

Este esenţial să înţelegi două lucruri în legătură cu acest grup mare şi profitabil. în primul rând, aceşti oameni se pricep de minune să te ignore. Ei au probleme care li se par mult mai însemnate decât cele pe care le rezolvă produsul tău şi nu sunt dispuşi să investească timp ca să asculte ce ai de spus.

în al doilea rând, adesea nu îi ascultă nici măcar pe inovatorii din partea stângă a curbei. Majoritatea timpurie şi târzie vrea

protocoale, sisteme şi siguranţă, lucruri pe care produsele noi rareori le oferă.
Nenumărate produse nu au reuşit niciodată să înainteze prea mult pe curbă, pentru a ajunge la aceşti oameni. Şi dacă nu îşi ascultă nici măcar prietenii, de ce te-ar asculta pe tine?
în slârşit, codaşii completează curba, ajungând şi ei să cumpere un casetofon atunci când noi, restul, am trecut la CD-uri. Dacă cineva se adaptează, atunci ei sunt aceia. Nu folosesc ceva nou până când nu se învecheşte într-atât încât ceea ce au folosit înainte este depăşit, nu mai e practic *şi* nici măcar disponibil.
Nimeni nu este nerăbdător să se adapteze la produsul tău. Marea majoritate a consumatorilor sunt fericiţi. Prinşi pe loc. Preferă ceea ce au. Nu caută un
Singura Şansă pe care o ai este să vinzi oamenilor cărora le place schimbarea, le plac lucrurile noi, care caută în mod activ ceea ce vinzi. Apoi speri că ideea se va răspândi, trecând de la primii utilizatori la restul celor din curbă. După ce primii utilizatori acceptă ceea ce vinzi, *ei* sunt cei care vor vinde majorităţii timpurii - nu tu. Şi nu vor vinde bine. (Moore vorbeşte detaliat despre cum să te mişti prin restul curbei. Recomand din inimă această carte).
utilizatori - dar destul de flexibil şi de atrăgător încât acestora să le fie uşor să răspândească ideea celor din restul curbei.
numai pasionaţii de gadget-uri şi computere le cumpărau. Camerele ibto digitale producătorii lor au fost extrem de preocupaţi de rezolvarea ambelor probleme şi au fost răsplătiţi de vânzări care au crescut spectaculos. Camerele foto digitale erau pe cale să înlocuiască aparatele foto cu film. Această schimbare nu a fost provocată de campanii publicitare extraordinare ale companiilor de aparate foto. A fost în schimb rezultatul direct al primilor

utilizatori care au „vândut" cu succes camerele prietenilor lor.

Camerele foto digitale se răspândesc deoarece oferă comoditate şi au avantajul preţului în fiiţa aparatelor foto cu film. în plus, aceste avantaje sunt evidente, e uşor să vorbeşti despre ele, să le demonstrezi Şi trebuie practic să fie amintite de fiecare dată când un prim utilizator vede un codaş scoţând un aparat foto cu film.

A fi remarcabil în modul potrivit te ajută în două feluri. în primul rând, vei atrage mult mai uşor oamenii aflaţi în partea stângă a curbei. Iar în al doilea rând, va fi mai uşor pentru aceşti primi utilizatori să le vândă convingător semenilor din restul curbei.

Ideile care se răspândesc, câştigă

Un brand (sau o nouă ofertă de produs) nu este altceva decât o idee. *Ideile care se răspândesc au Şanse mai mari să aibă succes decât cele care nu se răspândesc.* Eu le denumesc *idei-virus.*

Avocaţii brandului sunt agenţii-cheie în răspândirea unei idei-virus. Aceştia sunt experţii care le spun tuturor colegilor, prietenilor sau admiratorilor lor despre un produs sau serviciu nou în domeniul căruia sunt percepuţi ca fiind o autoritate. Avocaţii brandului sunt cei ce lansează şi menţin ideile-virus. E posibil ca inovatorii şi primii utilizatori să fie primii care îţi cumpără produsul, dar dacă nu vorbesc despre el, nu îţi vor răspândi ideea. Se folosesc în mod egoist de o idee nouă sau nu au credibilitatea să o răspândească şi altora. Şi într-

idei

•

dar nu întotdeauna. Pentru a crea o idee-virus, este esențial să găsești și să seduci aceste persoane.

Așadar, cum creezi o idee care să se răspândească? Nu încerca să faci un produs pentru toată lumea, deoarece va fi un produs pentru nimeni. Produsele pentru toată lumea sunt toate luate. Avocații brandurilor din aceste piețe uriașe au prea multe opțiuni și sunt prea mulțumiți ca să mai ai șanse să le captezi interesul.

Metoda de a pătrunde în curentul principal este să *vizezi* o nișă în locul unei piețe uriașe. În cazul unei nișe, poți segmenta o bucată din curentul principal și poți crea o idee-virus atât de localizată, încât să pună stăpânire pe acea porțiune mică de piață care va răspunde cu adevărat la ceea ce vinzi. Primii utilizatori din această nișă de piață sunt mai dornici să asculte ce ai de spus. Sunt șanse mai mari ca avocații brandului din această nișă să vorbească despre produsul tău. Și cel mai bine, piața este destul de mică încât cele câteva persoane care vorbesc despre tine să te poată face să pătrunzi în masa hotărâtoare de care ai nevoie pentru a crea o idee-virus.

Apoi, dacă ești priceput și ai noroc, inovația se va răspândi. După ce pune stăpânire pe nișa originală, ea va migra către mase.

✖ Nu întâmplător unele produse prind, iar altele nu. Atunci când apare o idee-virus, e din cauza că toate piesele virale se potrivesc. Cât de lin și de ușor poate fi răspândită ideea ta? Cât de des vor vorbi oamenii despre ea prietenilor? Cât de unit este grupul-țintă – discută mult între ei? Se încred unii în alții? Oamenii cu cele mai multe șanse să-și răspândească ideea se bucură de o reputație bună? Cât de persistentă este – e o modă trecătoare care trebuie să se răspândească rapid înainte să piară, sau ideea are potențial să reziste pe piață (și poți investi astfel în răspândirea ei de-a lungul timpului)?

Supune acestei analize toate proiectele de produse noi și vei descoperi care au cele mai multe șanse să prindă. Acelea sunt produsele și ideile care merită lansate.

Marea neînțelegere

Problema cu cărțile pe care le-am menționat anterior – *Traversarea abisului*, *The Tipping Point* și *Unleashing the Ideavirus* – este aceea că mulți oameni de
Oamenii de marketing care citesc astfel de
cărţi ajung adesea la concluzia că
răspândite automat şi natural. O idee devine
o idee-virus. Traversează abisul. Ajunge la
un punct critic. Toţi aceşti consumatori par

a fi ocupaţi să răspândească ideea ta de la o persoană la alta, astfel încât tu să poţi să te relaxezi şi să aştepţi să apară succesul.
în acelaşi timp, prostănacii de la Procter & Gamble, Nike şi Colgate- Palmolive cheltuiesc 4 miliarde $ pe an pentru publicitate.
Ştii ceva? Ambele grupuri greşesc. Deşi ideile-virus sunt uneori rezultatul norocului (gândeşte-te, de exemplu, la Macarena sau Pet Rock********), marea
aibă succes.
unui produs atractiv, interesant, drăguţ sau amuzant *după* ce este proiectat şi construit - este vorba despre a-l proiecta să fie viral de la început. Produsele care
produsele care nu sunt proiectate astfel. *Se discută* de serviciile despre care *merită* să discuţi.
Truda şi numeroşii bani pe care îi cheltuiai înainte pe publicitatea în presă şi la TV se duc acum pe cheltuieli repetate pentru proiectare şi îndreptarea defectelor. La drept vorbind, marketingul consumă mai mult timp şi este mai
proces (şi repeţi mai des procesul). Acest lucru merită evidenţiat: *vaca mov* nu este o scurtătură ieftină. Ea este, totuşi, cea mai bună (poate *singura)* strategie
Vaca mov nu este iefiină, dar fiincţionează. Trebuie să înţelegem că investiţia
Bowl.

Cine ascultă?

Mă fiic vinovat de puţină exagerare. Cu toată îngrijorarea excesivă privind
Bineînţeles că nu este adevărat. Reclamele funcţionează - nu la fel de bine ca
din punct de vedere al costului, dar, cu toate acestea, majoritatea eforturilor din publicitate şi marketing nu vizează niciun public-ţintă. Sunt ca nişte uragane care se năpustesc de-a dreptul peste o piaţă, afectându-i pe toţi oamenii la fel, indiferent cine sunt aceştia şi ce vor. Este o risipă

uriaşă, o risipă atât de mare încât este uşor să afirmi că publicitatea nu funcţionează. Da, uneori acest uragan te va scuti de osteneala de a trece de la stânga la dreapta. Uneori întreaga piaţă are nevoie de ceva anume, ştie că are nevoie şi este dispusă să-ţi acorde atenţie. Dar cuvântul-cheie aici este *uneori.*

asta fiindcă marea majoritate a reclamelor ajung la persoane care nu se află pe piaţă pentru produsul respectiv sau care foarte probabil nu le vor vorbi prietenilor despre descoperirea lor.

în schimb, funcţionează un fel foarte diferit de reclamă. De ce? Ce au unele reclame şi produse care au succes, în vreme ce altele nu reuşesc? De ce, de exemplu, funcţionează atât de bine reclamele mici, numai cu text, de pe Google, în timp ce bannerele ţipătoare şi enervante de pe toată pagina de Yahoo dau rezultate atât de proaste?

Trebuie să începem prin a arunca o altă privire la puterea aflată în ecuaţia marketingului. în zilele de altădată, oamenii de marketing *ţinteau* consumatorii.

ajungea la acea piaţă. Cu toate acestea, în stabilirea pieţei-ţintă este implicită şi opinia că depinde de oamenii de marketing să hotărască cine şi când va acorda

Astăzi, bineînţeles, este adevărat exact opusul. Consumatorii sunt cei care aleg. Ei aleg dacă îţi acordă atenţie sau te ignoră. Cum aleg? Sunt Şanse mai mari ca unii consumatori să asculte mai mult decât alţii? Ce îi separă pe cei care ascultă de ceilalţi? Marele secret al reclamelor Google este că sunt şi relevante din punct de vedere al contextului, şi prezentate acelui gen de persoană care e mai probabil să reacţioneze la ele. O „reclamă" Google apare la doar câteva secunde după ce ai

întreruperea zgomotoasă şi nepoiită a unui consumator mai puţin concentrat şi diferenţa este clară.

primească veşti de la tine. Se uită în Pagini Aurii, se abonează la reviste de specialitate şi vizitează site-uri pe internet în căutarea mai multor infcrmaţii. Unii dintre aceşti oameni vor cumpăra în cele din urmă; unii doar se uită. Iată aşadar şi marea idee:

ESTE INUTIL SĂ FACI PUBLICITATE PENTRU TOATĂ LUMEA

(CU EXCEPŢIA AVOCAŢILOR BRANDULUI CARE AU INFLUENŢĂ). Trebuie să fiici această publicitate atunci când consumatorii caută efectiv

publicitate pentru o persoană interesată, dar adevăratul câştig apare atunci când persoana care ascultă este un potenţial avocat al brandului şi poate să dea vestea mai departe prietenilor şi colegilor săi. Evident că Şansele ca reclama ta să ajungă la acest public select sunt mici. Restul timpului trebuie să-l investeşti în *vaca mov.* Produse, servicii şi tehnici atât de utile, de interesante, de Şocante şi demne de a fi remarcate, încât piaţa va dori să asculte ce ai de zis. Ba nu, de fiipt trebuie să dezvolţi produse, servicii şi tehnici pe care piaţa le va căuta efectiv.

Cine trişează

- *Starbucks trişează.* Fenomenul cafe-bar a fest inventat de ei, iar acum, de câte ori ne gândim la cafea, ne gândim la Starbucks.

- *Vanguard trişează.* Din cauza

fcndurilor lor de indici cu tarife scăzute,

'Amazon.com trişează. Transportul lor

gratuit şi gama uriaşă de produse *•Google*

trişează. Ei au învăţat din greşelile

portalurilor de primă generaţie

Wendy's trişează.

Flexibilitatea lor le permite să ofere Şase aperitive p

e

bază de salată, atrăgând o mare parte din piaţa adulţilor.

- *Ducati trişează.* Deoarece nu trebuie să facă motociclete pentru toată piaţa, se pot specializa în motociclete speciale, care le aduc un profit mare şi care se vând în fiecare an.
- *HBO trişează.* Deoarece trebuie să programeze seriale originale numai într-o seară din săptămână, HBO se poate concentra, poate investi şi alege ce e mai bun din toate televiziunile.

Niciuna dintre aceste companii nu foloseşte vechile tehnici bazate pe publicitate, pentru a câştiga. Pentru competitorii lor bine ancoraţi în trecut (dar neliniştiţi), ele par că trişează deoarece nu joacă după reguli.

Tu de ce nu trişezi?

Cui îi pasă?

Nu poţi obliga oamenii să te asculte. Dar poţi să-ţi dai seama cine e mai probabil să o facă atunci când vorbeşti, iar apoi poţi să inventezi combinaţia potrivită de P-uri pentru a-i copleşi cu oferta ta, care se potriveşte perfect cu ceea ce caută ei.

Chiar dacă te ascultă cineva, oferta ta cu privire la ceva „un pic mai ieftin", „un pic mai bun" sau „un pic mai uşor" este doar o pierdere de vreme. Avocaţii brandului care au influenţă, oamenii care au o problemă de rezolvat — sunt dispuşi să-ţi asculte povestea doar dacă este cu adevărat remarcabilă; altfel eşti invizibil.

Întrebarea „cine ascultă?" nu determină doar succesul produselor individuale, ci şi statutul unei pieţe întregi. Gândeşte-te puţin la muzica clasică.

Industria muzicii clasice este acum oficial muribundă. Producătorii mari au de suferit. Orchestrele văd cum dispar banii pentru înregistrări. Practic nu se mai scrie şi nu se mai înregistrează nicio lucrare nouă sau importantă din punct de vedere comercial.

De ce?

Fiindcă oamenii nu ascultă.

Avocaţii influenţi ai brandului au deja toată muzica pe care o vor cumpăra vreodată. Tot ce e vechi şi a meritat să fie înregistrat, a fost deja înregistrat — şi destul de bine, mulţumim. Aşa că cei care pot influenţa piaţa nu mai caută.

Cum ei nu mai caută, toţi acei oameni aflaţi mai încolo pe curba lui Moore, variante ale clasicilor la preţul redus de 8 $.
Pentru companiile de înregistrări şi pentru
orchestre nu mai rămân bani. Deoarece
ascultătorii nu mai caută, compozitorii se

îndreaptă către muzica de film sau încep să tundă gazonul pentru

muzical nu are suficienţi bani pentru a schimba această dinamică. Oamenii de marketing din muzică nu pot să cumpere destul spaţiu pentru reclamă sau să ajungă la destule persoane influente care să răspândească vestea despre muzica nouă şi interesantă. Aşa că întreaga piaţă stagnează.

în acest caz, ideea *nu* este că industria muzicală ar trebui să găsească o cale mai bună de a rezolva această problemă. Nu are nevoie de o formă mai bună de publicitate. Ideea ar putea fi că *nu există* o cale mai bună. Producătorul de muzică Naxos (cei care vând CD-urile de 8 $) se descurcă de minune. De ce? Deoarece au organizat marketingul de produs în toate formele lui în jurul ideii că avocaţii brandului doreau variante bune şi ieftine ale muzicii pe care o ştiau deja. Naxos a avut dreptate. Piaţa a încetat să mai asculte. Naxos a câştigat. pentru că ei nu sunt organizaţi la nivel de produs sau promovare ca să câştige în acest joc. Aşa că au fost reduşi la tăcere.

Când te confrunţi cu o piaţă în care nu ascultă nimeni, cel mai inteligent plan este de obicei să o laşi baltă. Planul B este să ai perspectiva şi curajul de a

Nu toţi clienţii sunt la fel

Michael Schräge scrie despre o bancă mare care a descoperit că 10% dintre clienţii ei foloseau *în fiecare zi* serviciul de banking online, în vreme ce restul îl foloseau aproximativ o dată pe lună. La prima vedere, un consultant ar susţine că banca nu ar trebui să mai cheltuiască atât de mult pentru acest serviciu, întrucât e atrăgător numai pentru inovatori şi unii dintre primii utilizatori. însă

Este uşor să te uiţi la curba difiizării unei idei şi să hotărăşti că cel mai interesant, mai profitabil şi mai minunat loc în care să

te afli este în centru, acolo unde sunt toţi oamenii. Cu toate acestea, rareori este adevărat. Adesea, această bancă este că, dacă s-ar concentra pe aceşti clienţi inovatori, ar putea să aducă chiar şi mai mulţi clienţi extrem de profitabili, amatori de risc, lăsând sectorul lent şi aflat în declin să caute alte bănci (mai puţin profitabile).

E) Diferenţiază-ţi clienţii. Găseşte cel mai profitabil grup. Găseşte grupul cu cele mai multe Şanse să vorbească despre ideea ta. Dă-ţi seama cum să dezvolţi/să faci publicitate/să răsplăteşti fiecare grup. Ignoră-i pe restul. Reclamele (şi produsele!) tale nu ar trebui să satisfacă masele. Reclamele (şi produsele) tale ar trebui să satisfacă

Legea numerelor mari

20 de milioane de oameni care se uită la *Clanul Soprano;* 100 de milioane care se uită la Super Bowl; un miliard care se uită la premiile Oscar; 3 milioane de oameni care folosesc KaZaA în acelaşi timp, tot timpul; 120 de milioane de utilizatori înregistraţi la Yahoo!. Numerele conferă putere.

Ce-ar fi dacă numai unul dintr-o mie de telespectatori ai premiilor Oscar ţi-ar încerca produsul? Ce-ar fi dacă un membru din fiecare fianilie din China ţi-ar trimite o monedă de 5 cenţi?

fracţii cu numitori uriaşi. Dacă ajungi la 100 de milioane de oameni, dar numai 0,000001% din public îţi cumpără produsul, ei bine, tocmai ai vândut exact o

Cu ani în urmă, când am prezis decesul reclamei-banner aşa cum o ştim,

CPM de 100 $. (CPM este costul pe mia de afişări ale reclamei). Asta înseamnă că plăteşti 100 $ pentru o mie de bannere. Ceea ce au realizat în curând cei din publicitate care au folosit măsurătorile (uriaşa minoritate) a fost că, de fiecare dată când au cumpărat o mie de bannere, au

obţinut exact zero clicuri. Bannerele aveau o rată de succes mai mică de 0,000001%. Se aplica legea numerelor mari.
Astăzi poţi cumpăra reclame-banner pentru mai puţin de un «olar ne mie o scădere de 99 de procente. Am ficut o tranzacţie cu un site de 300 de milioane de reclame-banner la un preţ total de 600
(mai mult de un banner pentru fiecare persoană din Statele Unite) au dus la vânzări în valoare de mai puţin de 500 $.
media, aceasta nu mai funcţionează.
Desigur, există mereu artificii care au efect produse în emisiunile TV de tip reality-show), dar marea majoritate a publicităţii obişnuite este victima acestei legi irevocabile.
comercianţii şi companiile de înregistrări, SoundScan ştie exact câte copii sunt vândute din fiecare album lansat, în fiecare săptămână, în toată ţara.
Lucrul surprinzător este că multe dintre discuri se vând în lbarte puţine exemplare.
în 2002, *New York Times* a relatat că, din mai mult de 6.000 de
500.000 de copii anul trecut. Din fcarte multe titluri nu se vinde nici măcar *un* exemplar în unele săptămâni. Ce trebuie să fiici ca să găseşti un străin, să ajungi la el, să îl înveţi şi apoi să îl fiici să intre într-un magazin şi să cumpere ceea ce vinzi? E tare greu.
în aproape orice piaţă care a fcst evaluată, „brandul de top" are un avantaj uriaş în fiiţa celorlalte. Fie că este vorba despre procesoare de texte, reviste de
de pe primul loc. Adesea, un brand mai mic nu are nicio Şansă. S-ar putea să existe o mulţime de consumatori, dar sunt ocupaţi şi le e pur şi simplu mai uşor să meargă pe mâna câştigătorului. (Evident că acest lucru este valabil atâta
despre maşini, bere sau reviste, apare un nou lider).

Studiu de caz: Chip Conley

Prietenul şi colegul meu, Chip Conley, administrează mai mult de 12 hoteluri în San Francisco. Primul lui hotel, Phoenix, se află într-unui dintre cele mai rău filmate cartiere din centru.

hotel pentru toată lumea. De fiipt, indiferent ce i-ar fi fîcut hotelului, aproape nimeni nu alegea să se cazeze la Phoenix. Ceea ce este în regulă, fiindcă modă în toate camerele. A angajat un artist avangardist să picteze interiorul piscinei şi a invitat celebrităţi rock-and-roll să stea acolo.

a creat ceva remarcabil: un motel rock-and-roll în centrul oraşului San Francisco.

toţi. Te depăşesc? Dacă ai putea alege ca ţintă o nişă insuficient deservită pe care să o domini, care ar fi aceea? De ce să nu lansezi un
placul acestei pieţe?

Problema cu *vaca*

... este de fiipt problema cu teama.

Dacă *vaca mov* reprezintă o modalitate atât de uşoară şi eficientă de a ieşi în evidenţă, de ce nu fiice toată lumea asta? De ce e atât de greu să fii mov?

Unii oameni ar vrea să crezi că există prea puţine idei măreţe sau că produsul, industria sau compania lor nu pot să susţină o asemenea idee. Bineînţeles că acest lucru este o prostie.

Produsele remarcabile sunt atât de rare deoarece oamenii se tem.

Dacă eşti remarcabil, probabil că unii oameni nu te vor plăcea. Face parte din

Cei timizi pot spera ca în cel mai bun caz să nu fie observaţi. Criticile se îndreaptă spre cei care ies în evidenţă.

Unde ai învăţat să dai greş? Dacă eşti ca majoritatea americanilor, în clasa întâi.

Atunci ai început să-ţi dai seama că cel mai sigur lucru e să te integrezi. Cel mai sigur e să te conformezi regulilor, să nu pui prea

multe întrebări la ore şi, orice ar fi, să te asiguri că tema pentru acasă se încadrează în Şablonul primit.

Ne conducem Şcolile ca pe nişte fiibrici. Ne aliniem copiii pe rânduri, îi aşezăm în loturi (numite note) şi ne dăm toată silinţa să ne asigurăm că nu există piese defecte. Nimeni care să iasă în evidenţă, să rămână în urmă, să o ia înainte sau să fiică zarvă.

Nu riscăm. Respectăm regulile. Acestea par cele mai bune căi de a evita eşecul. Şi, la Şcoală, e foarte posibil să fie adevărat. Din păcate, aceste reguli tipar este extrem de periculos. Acestea sunt regulile care duc în cele din urmă la

în evidenţă rate ca şi cum ai fi invizibil.

In cartea *Marketing Outrageously* (Cum să fiici marketing de excepţie), Jon Spoelstra subliniază cercul vicios existent în cazul *vacii mov.* Dacă sunt vremuri dificile, colegii şi Şeful pot foarte bine să-ţi spună că nu vă permiteţi să fiţi

bani să facem o greşeală. Cu toate acestea, în perioadele bune, aceiaşi oameni îţi vor spune să te relaxezi, să te destinzi; ne putem permite să fim conservatori, să

Vestea bună este că părerea generală îţi fiice treaba chiar mai uşoară. Deoarece puţin efort. Dacă cele care ies în evidenţă sunt produsele noi de succes, iar majoritatea oamenilor nu doresc să iasă în evidenţă, atunci eşti aranjat!

necriticaţi şi în siguranţă sau să ne încercăm norocul cu măreţia, unicitatea şi

Potrivit celor de la *New York Times* . pe Amsterdam Avenue din New York sunt aproximativ 74 de restaurante pe o distanţă de 14 străzi. Primul lucru care atrage atenţia în privinţa lor este că sunt plicticoase. Sigur, oferă diversitatea culinară a 20-30 de culturi, iar mâncarea este foarte bună uneori, dar sunt extrem de puţine locuri remarcabile. Localurile sunt pur şi simplu neinteresante în comparaţie

cu puţinele restaurante realmente uimitoare din New York.

De ce? E simplu. După ce a cheltuit atâţia bani şi a pierdut atâta timp deschizând un restaurant, antreprenorul nu are chef să îşi mai asume încă un risc. Un restaurant plictisitor nu va atrage multe critici. Dacă este exact ca celelalte,
simplu obişnuit. Nu o să te îmbolnăveşti, dar nici nu o să rânjeşti de satisfacţie. Nu este decât o altă pizzerie din New York. Prin urmare, proprietarul îşi câştigă existenţa, rareori fiind nevoit să îşi facă griji din cauza unei recenzii proaste sau fiindcă a supărat pe cineva.

Am fost crescuţi cu o idee fiilsă: credem despre criticism că duce la eşec. Din nu la Harvard.

Nu spune nimeni: „Mda, aş vrea să primesc nişte critici serioase!". Şi, cu toate acestea... singura cale de a fi remarcabil este să'fici exact acest lucru. '

Acum câteva decenii, când Andrew Weil s-a dus la Facultatea de Medicină de la Harvard, programa de învăţământ era aproape aceeaşi ca astăzi. Atenţia se concentra pe cum să devii cel mai bun medic cu putinţă, nu pe cum să răstorni principiile instituţiilor medicale.

Weil a luat-o pe altă cale decât colegii săi. Astăzi, cărţile lui se vând în milioane de exemplare. El are satisfiicţia de a şti că scrierile, discursurile şi clinicile sale au ajutat sute de mii de oameni. Şi este foarte, foarte bogat. Totul
nesăbuit şi riscant. Fascinant este că, în vreme ce marea majoritate a acestor medici muncesc prea mult, sunt obosiţi şi frustraţi de sistemul la crearea căruia au ajutat şi pentru care muncesc zilnic să-l menţină, Andrew Weil se distrează de minune. *Este riscant să joci conform regulilor.*

Adesea reacţionăm în fiiţa aversiunii pe care o avem fiiţă de critici ascunzându- ne, evitând impresiile negative şi garantându-ne astfel (în mod ironic) eşecul! Dacă singura modalitate de a răzbi este să fim remarcabili, iar singura modalitate dificilă, nu-i aşa?

Tu nu eşti acelaşi lucru cu proiectul. Critica fiiţă de proiect nu este o critică la suntem pentru epoca *vacii mov.* Oamenii cu proiecte care nu sunt niciodată criticate sunt cei care în final eşuează.

Oare vei fiice greşeli în carieră şi vei fi criticat pe bună dreptate pentru că ai fcst nepregătit, neglijent sau nechibzuit? Bineînţeles că da. Dar aceste greşeli nu au nimic de-a fiice cu suişurile şi coborâşurile de care vei avea parte în cazul în care vei deveni remarcabil. Atunci când lansezi un rebut, critica fiiţă de acest eşec va fi reală, dar nu va fi la adresa ta - ci la adresa ideii. Cei mai mari artişti, dramaturgi, proiectanţi de maşini şi maeştri bucătari au avut cu toţii nereuşite semnificative - e unul dintre ingredientele care fie lucrările lor să fie extraordinare.

După modesta mea opinie, noul model CTS de la Cadillac este probabil cea mai urâtă maşină produsă vreodată în afira blocului sovieti Cililh i fost ştiri. Dar ghici ce? Aceste maşini se vând. Repede. Ele reprezintă renaşterea unui brand obosit, cel mai mare succes pe care l-a avut Cadillac în decenii întregi. Ce contează dacă criticilor „oficiali" nu le place maşina? Oamenilor care o cumpără le place foarte mult.

Pe lista celor mai profitabile filme din 2002, imediat după *Spider-Man* şi *Austin Powers 3,* se află o surpriză: *My Big Fat Greek Wedding* (Nuntă â la grec). Criticat de Hollywood că e prea modest (iar de independenţi că nu e original sau inovativ), acest film de 3 milioane $ cu succes neaşteptat a reuşit exact datorită acestor

două motive. Un film de dragoste cu costuri mici şi o atmosferă plăcută a fost suficient de excepţional ca să iasă în evidenţă, iar publicul a fost impresionat.
Acum aproape 40 de ani, Bob Dylan, una dintre *vacile* mele *mov* preferate, a apărut la festivalul de muzică folk din Newport. Aproape că a fost crucificat. Actul de a trece la instrumente „electrice" a fost perceput ca o trădare. A
în 2001, miliardarul Mike Bloomberg a candidat la primăria oraşului New York. A fost criticat, evitat, huiduit şi, cel mai rău dintre toate, etichetat ca fiind un diletant. Dar a câştigat. Ca să vezi!
După eşecul PDA-ului Newton de la Apple (satirizat de minune în
Palm Pilot-ul au avut o misiune grea. Modelele de la început nu au fiincţionat. Asocierile de la început nu au fost duse la bun sfirşit. S-au luptat în instanţă pentru brandul comercial cu o companie japoneză producătoare de stilouri şi şi- au pierdut numele. Un lucru inteligent şi uşor de ficut ar fi fost să renunţe, să se ducă să muncească într-un laborator de cercetare şi dezvoltare. Dar fondatorii au insistat, continuând să îşi fiică dispozitivul unilateral (când opinia comună cerea dispozitive multifiincţionale) şi ieftin (când opinia comună cerea noutăţi high- tech scumpe). Fondatorii au fost excepţionali şi au câştigat.
se conformeze regulilor. Trei ani la rând, în care au adăugat dispozitivului tot mai multe funcţii, i-au costat cota de piaţă şi profitul.
plictisitoare de aproape 50 de am. Puţini oameni aspiră să aibă un Buick. Buickul nu este uşor de criticat, dar nici nu are foarte mare succes, nu-i aşa?
vând chestii plictisitoare. (Când s-a entuziasmat ultima oară cineva pentru că Braun lansează o periuţă nouă de dinţi?). Sunt multe de criticat la modul în care

puţini clienţi noi se dau peste cap să cumpere de la ei.

Cum vei prezice aşadar care idei vor da greş şi pentru care merită să depui acea trudă necesară pentru a le lansa? Răspunsul pe scurt: nu ai cum. Hei, dacă ar fi uşor să devii vedetă rock, toată lumea ar fiice-o! Nu ai de unde să ştii dacă *vaca* ta mov va funcţiona garantat. Nu ai de unde să ştii dacă este suficient de remarcabilă sau prea riscantă. Asta e şi ideea. însuşi

Lecţia este simplă - tot ceea ce este comun conduce la eşec.---

O

strategie plictisitoare este întotdeauna cea mai riscantă. Oamenii de afaceri inteligenţi îşi dau seama de asta şi lucrează pentru a minimiza (dar nu pentru a elimina) riscul din acest proces. Ei ştiu că uneori nu va funcţiona, dar acceptă faptul că se poate întâmpla.

Urmează liderul

De ce zboară păsările în formaţie? Pentru că astfel zboară mai uşor. Liderul învinge rezistenţa vântului, iar păsările din spatele lui pot zbura mult mai uşor. Fără formaţia în triunghi, gâştele canadiene nu ar avea niciodată destulă energie pentru a reuşi să ajungă la capătul unei călătorii atât de lungi.

Mulţi oameni de afaceri cărora nu le place riscul cred că pot să urmeze o strategie similară. Cred că pot aştepta până când un lider va prezenta o idee inovatoare după care se vor grăbi să o copieze, bucurându-se de laptul că au învins rezistenţa vântului, fapt realizat deja de lider.

Totuşi, dacă priveşti stolul cu atenţie, vei observa că acesta nu zboară într-o formaţie fixă. La fiecare câteva minute, una dintre păsările din spatele stolului va rupe rândul, va zbura în fiiţă şi va prelua poziţia, dându-i fostului lider ocazia să

Problema cu oamenii care ar evita o carieră remarcabilă este aceea că ei nu
evita riscul şi critica. Dacă fac o greşeală şi aleg să urmeze pasărea nepotrivită, pierd. Atunci când o companie mare concediază zece mii de oameni, probabil că
rămânând în limitele trasate şi urmând instrucţiunile. Din păcate, au ales să urmeze liderul nepotrivit.
ce în ce mai greu să rămâi în fcrmaţie şi ne trezim adesea alergând să găsim un stol nou. Astfel, capacitatea de a conduce este chiar şi mai importantă, pentru că,
Bineînţeles, acest lucru este valabil nu doar pentru carierele individuale. Companiile au aceleaşi dificultăţi. Ele copiază un lider al industriei care se poticneşte. Sau lansează o mie de imitaţii ale primului lor produs inovator, Iară să îşi dea seama că piaţa a secat de mult.
jucători majori, care muncesc din greu ca să se urmeze unul pe altul la conducere.
Casele de discuri au cam aceleaşi preţuri, politici de comerţ, contracte şi ambalaje. Fiecare evită critica prin fiiptul că nu iese cu nimic în evidenţă fiiţă de restul grupului. însă atunci când piaţa se schimbă - când tehnologia amestecă din nou cărţile de joc - casele de discuri intră în bucluc. Fără să aibă experienţa de a fi lideri şi a încerca lucruri noi, ei sunt prinşi în capcană, intră în panică şi dau de necaz. Organizaţia lor de comerţ, RIAA (Recording Industry Association of America), cheltuie milioane de dolari lacând lobby în Congres pentru a obţine o legislaţie care să menţină lumea aşa cum este. Pe termen lung, bineînţeles că nu vor reuşi. Nu poţi să menţii lumea aşa cum este, chiar dacă poţi să cumperi influenţă în Congres.
Merită să repetăm lecţia *vacii mov. Prudenţa este riscantă.*

E) Ce tactici de a urma liderul foloseşte firma ta? (Var fi dacă le-ai abandona şi

ai face în schimb ceva foarte diferit? Dacă înţelegi că nu vei prinde niciodată pe cineva din urmă fiind la fel, fă o listă cu modalităţile prin care poţi să îl prinzi din urmă fiind diferit.

Studiu de caz: Scaunul Aeron

înainte de Herman Miller, scaunele de birou erau invizibile. Un scaun de birou era comandat şi achiziţionat de omuleţii de la departamentul de Resurse Umane sau Achiziţii şi, în afiiră de cazul în care erai directorul executiv, nu prea aveai nu ai observat vreodată diferenţa dintre un scaun comod de birou şi un altul oarecare.

îi ascultau cu atenţie pe cumpărători şi produceau oferte sigure şi uşoare. Era o

în 1994, atunci când cei de la Hermán Miller au prezentat scaunul Aeron de 750 $ (vai!), şi-au asumat un risc fcarte mare. Au lansat un scaun care arăta diferit, funcţiona diferit şi costa o grămadă de bani. Era o *vacă mov.* Toţi cei care îl vedeau voiau să-l încerce şi toţi cei care l-au încercat voiau să vorbească despre el. Proiectanţii de la Hermán Miller ştiau că scaunul era suficient de scump cât să nu constituie o achiziţie sigură pentru agentul de achiziţii obişnuit. Mai ştiau şi că era foarte posibil să nu vândă prea multe scaune.

şi cine eşti, iar achiziţionarea scaunelor pentru propria companie lăsa să se înţeleagă exact acelaşi lucru. La scurt timp după ce a apărut Aeron, Seth Goldstein - fondatorul SiteSpecific (prima agenţie de publicitate pentru marketing direct online) - şi-a încasat primul cec din investiţii şi s-a dus

pe prima pagină din *Wall Street Journal.*

Nu e ca şi cum ar fi inventat cine ştie ce chestie genială pentru a crea un exemplu de marketing viral, ceva legendar, dar rar întâlnit. E vorba despre o investiţie de marketing în produs, nu în media. De la lansarea lui în 1994, s-au vândut milioane

de scaune Aeron. iar acum se aflâ în colecţia permanentă a Muzeului de Artă Modernă.

„Cel mai bun design rezolvă probleme, dar dacă poţi adăuga acestui lucru şi un element grozav, atunci vei avea succes", spune Mark Schurman de la Hermán Miller. Un alt mod de a spune că cei de la Hermán Miller şi-au dat seama că cel mai riscant lucru pe care îl puteau fiice era să creeze un scaun obişnuit.

Planuri, profituri şi *vaca mov*

marketing de masă.

marketingului de masă îşi dezvoltă produsele în fiincţie de asta. Aceste companii rotunjesc marginile, netezesc caracteristicile care le diferenţiază şi încearcă să fiică produse anoste care să se potrivească pentru toată lumea. Aceste companii fiic mâncarea picantă mai puţin picantă şi serviciile incredibil de extraordinare un pic mai puţin extraordinare (şi un pic mai ieiine). Ele împing totul - de la preţ până la performanţă - spre centrul pieţei. îi ascultă pe comercianţii de la Kmart şi Wal-Mart sau pe agenţii de achiziţii de la Johnson & Johnson şi lac produse care să placă tuturor. La urma urmei, dacă vei lansa o campanie uriaşă de reclamă prin poştă, în revistele de profil, în ziare sau la televiziune, vei dori ca reclamele tale să atragă cât mai mult cu putinţă. Ce rost are să fiici publicitate pentru toată lumea dacă produsul respectiv nu prezintă interes pentru toată lumea? Urmând această logică

• Inovatorii mult râvniţi şi primii utilizatori care se vor plictisi de acest produs promovat în masă şi se vor hotări să îl ignore.

ascultare unei reclame pentru un produs nou şi nici să îl cumpere, chiar dacă ascultă. Vizând centrul pieţei şi proiectând produsul în consecinţă, aceşti oameni de marketing

îşi irosesc banii. Dovada A: Zecile de companii .com concentrate pe consumator care au irosit mai mult de un miliard (un miliard!) de dolari ficând publicitate unor produse anonime, pentru piaţa de masă. Magazinul alimentar de unde îţi fiici cumpărăturile este tot un cimitir public pentru produse mediocre,

După cum am văzut deja, singura cale prin care o idee ajunge la mulţime este să se mişte de la stânga la dreapta. Nu mai poţi ajunge la toată lumea în acelaşi timp. Şi dacă nu atragi atenţia şi entuziasmul avocaţilor de brand, produsul tău va dispărea.

Partea a doua: bugete înspăimântătoare. Pentru a lan».. .... **^.l** dolari pentru a lansa ceva pe plan local şi de o sută de ori mai mult pentru a fiice o prezentare naţională eficientă. Pentru cele mai multe filme de seamă dintre cele 300 lansate de Hollywood în fiecare an, studiourile cheltuiesc mai mult de 20 de milioane $ pe marketing pentru *fiecare film în parte.*

Problema cu bugetul înspăimântător este aceea că trebuie să fiici reclamele să fiincţioneze, şi asta rapid. Dacă nu te distingi în mulţime, nu captezi imaginaţia şi atenţia, nu îi Iaci pe comercianţi să se entuziasmeze şi să-ţi achiziţioneze produsul şi nu fiici lâbrica să-şi golească depozitele, ei bine, atunci s-a terminat. Ţi-ai ratat Şansa; pe a doua nu o mai primeşti, iar produsul este considerat mort.

Dacă investeşti bugetul încă din prima fiiză, produsul tău va avea de suportat două consecinţe:

• Primeşti fcarte puţine Şanse de a lansa produse noi, deoarece fiecare dintre ele este fcarte scump. Astfel, nu vei fiice pariuri riscante şi sunt şi mai multe Şanse să prezinţi produse plictisitoare, asemănătoare cu multe altele.

ajungi la avocaţii brandului, iar ei au nevoie de timp la rândul lor pentru a ajunge la restul populaţiei. Dar, fiindcă ţi-ai cheltuit bugetul de la început, până află majoritatea populaţiei despre ce ai realizat, tu ori nu mai lucrezi cu comercianţii, ori ţi-ai distrus stocurile ori, în cel mai rău caz, ţi-ai dus compania start-up la fiiliment.

Zeci de produse extraordinare au fost lansate pe piaţă în timpul exploziei site-urilor .com. Din păcate, majoritatea nu au avut nicio Şansă să se răspândească. De exemplu, un container pentru colete rezistent la intemperii, al cărui cifiu îl ştii doar tu şi angajatul UPS. Sau un dispozitiv electronic mititel care îţi spune problemele.

în fiecare caz, o companie Iară experienţă şi-a cheltuit cea mai mare parte din capital pe marketingul de masă, marketing care a venit prea devreme şi a dispărut înainte ca ideea să se poată răspândi.

Compară asta cu succesul fiecărui film care a luat Hollywoodul prin surprindere în ultimul deceniu. Când apare ceva de genul *Blair Witch* sau *Nuntă* care merg să vadă aproape toate filmele) dau peste el şi vestea începe să se răspândească.

(consumator şi industrial) cade în această capcană.

O Ce s-ar întâmpla dacă ai oferi proiectanţilor bugetul pentru marketing al următoarelor trei produse? Ţi-ai permite un arhitect/designer/sculptor/ regizor/autor de talie mondială?

Studiu de caz: Cel mai bun brutar din lume

Tatăl lui Lionel Poilane era un brutar francez, care a moştenit brutăria fianiliei pe când era tânăr. Cu toate acestea, în loc să stea şi să aibă grijă de cuptor, Lionel a devenit obsedat de ideea de a fi remarcabil.

francezi în legătură cu tehnica lor. A iniţiat folosirea fainii organice în Franţa. A refiizat să coacă baghete, precizând că sunt cât se poate de lipsite de gust şi categoric nespecifice Franţei (fiind un produs importat destul de recent de la Viena). A adunat cea mai mare colecţie de cărţi despre coacerea pâinii din lume şi le-a studiat.

Pâinea lui din aluat dospit este ficută doar cu fiină, apă, drojdie şi sare de mare şi este coaptă într-un cuptor cu lemne. Poilane a refuzat să angajeze brutari - mi-a spus că au prea multe obiceiuri proaste de care să se dezveţe - şi a angajat în schimb tineri dispuşi să îi fie ucenici mai mulţi ani.

La început, instituţiile franceze l-au respins produsele, considerându-le prea îndrăzneţe şi diferite. Dar calitatea fcarte bună a pâinii şi dorinţa lui Poilane de a fiice lucrurile cum trebuie i-a convins.

Practic orice restaurant sofisticat din Paris serveşte acum pâinea lui Poilane. Oameni din toată lumea vin să aştepte la coadă în fiiţa micului său magazin din Rue de Cherche Midi, pentru a cumpăra o pâine uriaşă din aluat dospit sau. Si mai probabil, câteva. Compania pe care a fcndat-o o expediaza acum in toata

Anul trecut, Lionel a vândut pâine în valoare de mai mult de 10 milioane de

Oamenii de marketing care se adresează publicului larg urâs c să facă măs urători

Distribuitorii direcţi îşi dau, bineînţeles, seama că măsurătorile reprezintă cheia Oamenii de marketing care se adresează maselor s-au împotrivit mereu acestei tendinţe. Atunci când festa mea companie l-a abordat pe directorul unuia dintre cele mai mari trusturi de presă din lume şi i-a prezentat o tehnologie care le-ar fi permis agenţilor de publicitate să urmărească cine vede reclamele şi reacţionează la ele, omul

a fost îngrozit. Şi-a dat seama că acest gen de informaţii i-ar putea omori afacerea. Ştia că clienţii săi nu doreau astfel de date, deoarece slujba lor ar fi devenit atunci mult mai complexă.

publicitatea din mass-media, fie că e la TV sau în presă, tot ce contează este emoţia şi arta, nu remedierea greşelilor. Unul dintre motivele pentru care scurta perioadă de succes a reclamelor pe internet a dispărut atât de repede este acela că i-a obligat pe cei care făceau publicitate să fiică măsurători şi să recunoască ce nu mergea bine.

orice interacţiune, orice tactică, fie funcţionează (îi convinge pe avocaţii brandului să răspândească vestea), fie nu. Companiile care fac măsurători îşi vor

Cum e tot mai uşor să monitorizezi reţelele infbrmale ale consumatorilor, vor reuşi numai companiile care înţeleg ce funcţionează cel mai rapid - şi repetă lucrul respectiv (şi înţeleg ce nu funcţionează - şi îi pun capăt).

Zara, un retailer cu o creştere rapidă în Europa, îşi schimbă linia de articole vestimentare la fiecare trei sau patru săptămâni. Urmărind cu atenţie ce funcţionează şi ce nu, ei îşi pot dezvolta linia de prezentare mult mai rapid decât poate spera vreodată competiţia.

E) Ce ai putea măsura'.' Cât ar costa acest lucru? Cât de repede ai obţine rezultatele? Dacă îţi permiţi, încearcă. „Dacă faci măsurători, rezultatele se vor îmbunătăţi."

Studiu de caz: Logitech

Mouse-urile, trackball-urile ş^dispozitivele lor cu siguranţă nu sunt cele mai bune exemple de tehnologie de ultimă oră din Silicon Valley. Iar absenţa unei

Logitech are succes deoarece managementul lor înţelege că se găsesc în industria modei. Părţile componente ale

dispozitivelor lor nu se schimbă prea des - dar luncţionalitatea şi stilul se schimbă în permanenţă. Managementul nu pierde timpul încercând să înţeleagă cum să inoveze un cip mai bun. Din contră, lucrează frenetic să-i ofere o experienţă mai bună utilizatorului.

Pentru utilizatorul frecvent, un dispozitiv mai grozav, mai bun, mai uşor de fclosit este extraordinar - atât de extraordinar încât mulţi utilizatori sunt

vacă mov. Logitech nu râvneşte după mai multă publicitate, ci după mai multe produse remarcabile. Asta vor clienţii lor să cumpere.

Cine câştigă în lumea vacii mov

Este destul de evident cine sunt marii învinşi: brandurile uriaşe cu labrici mari şi norme trimestriale, organizaţiile cu o inerţie corporatistă semnificativă şi cu praguri joase în ce priveşte riscurile percepute. Odata ce devin dependente de ciclul complexului industrial-TV, aceste companii îşi creează ierarhii şi sisteme care nu le ajută deloc să fie remarcabile.

Câştigătorii evidenţi sunt companiile mici şi mijlocii care caută să îşi crească cota de piaţă. Acestea sunt companiile care nu au nimic de pierdut, dar, şi mai important, îşi dau seama că au mult de câştigat schimbând regulile jocului. Bineînţeles că există companii mari care înţeleg acest lucru şi au curajul să

strategiile curente.

în timp ce scriu această carte, melodia aflată pe primul loc în Germania, Franţa, Italia, Spania şi alte 12 ţări din Europa este despre ketchup. Se numeşte *Asereje* (cunoscut şi sub numele de „The Ketchup Song") şi este scris de trei surori de care nu ai auzit niciodată. Filmul aflat pe locul doi în America este un

din Biblie. Niciunul dintre ele nu este genul de produs la care te-ai aştepta de la un gigant media care a dat de bucluc.
uriaşă de afiiceri. Pătuţul Doern-becher de 3.000 $ de la Hard Manufiicturing a inaugurat un întreg segment pentru piaţa pătuţurilor de spital. Pianul electric le-deosebit de scăzut ale companiei Vanguard continuă să pună în pericol dominaţia pe piaţă a celor de la Fidelity. BIC a pierdut o mare cotă de piaţă în fiţa competitorilor japonezi, atunci când aceştia au elaborat pixuri cu care era
generaţie sau două.

Studiu de caz: Un nou tip de kiwi

Ultima oară când Noua Zeelandă a introdus cu succes un fruct în America de Nord (ceea ce este în sine o idee postmodernă grozavă), a fost vorba despre agrişele chinezeşti. Le-au redenumit „kiwi", le-au prezentat generaţiei
yuppy-------, gurmanzilor Şi supermarketurilor luxoase şi au privit cum îşi iau
avântul.

Astăzi, este mult mai dificil să difuzezi o idee despre un fiuct nou. Cum să lansezi atunci un kiwi nou, galben, cu o coajă comestibilă?

Zespri, singura companie care ştie cum să cultive şi să crească noul fiuct, şi-a luat ca ţintă o nişă: gurmanzii hispanici. Noul kiwi are multe în comun cu mango şi papava, dar este suficient de diferit pentru a fi remarcabil. Având ca
proaspete insuficient deserviţi, care aveau atât timpul, cât şi dispoziţia să încerce ceva nou şi exclusivist.

Aşa că, Iară niciun fel de publicitate, Zespri a adus finetul în lhţa unui public de posibili avocaţi ai brandului care încearcă lucruri noi. Dacă cei de la Zespri organizează degustări în magazin, au o Şansă excelentă să îşi croiască drum în cadrul comunităţii

hispanice şi să treacă dincolo, în cele din urmă, la restul pieţei de masă. Anul trecut, Zespri a reuşit să vândă kiwi aurii în valoare de mai mult de 100 de milioane S, dar, dacă nu eşti de origine hispanică, probabil că

Avantajele de a fi o *vacă mov*

Aşadar, avem de-a fiice cu un paradox interesant. Pe măsură ce lumea devine din ce în ce mai turbulentă, tot mai mulţi oameni caută siguranţa. Vor să elimine cât mai multe riscuri cu putinţă din aficerile şi din cariera lor.

Iar majoritatea oamenilor cred în mod greşit că metoda cea mai bună este să în acelaşi timp, piaţa devine mai rapidă şi mai fluidă. Da, suntem prea ocupaţi ca să mai fim atenţi, dar o parte a populaţiei este mai neliniştită ca oricând. Unii oameni îşi schimbă bucuroşi serviciile pentru apeluri interurbane, linia aeriană, firma de contabilitate - orice este nevoie pentru a obţine mai multe avantaje. Dacă funcţionarul de la bancă te enervează, ei bine, e alta puţin mai încolo. Aşa că, deşi puţini oameni încearcă să iasă în evidenţă, recompensele pentru caracterul remarcabil continuă să *crească*| Acest lucru se întâmplă graţie capacităţii unui număr restrâns de experimentatori pasionaţi de a ne influenţa şi

Pe măsură ce capacitatea de a fi remarcabil continuă să îşi demonstreze

Fie că elaborezi o poliţă de asigurare nouă, înregistrezi un album de mare succes sau scrii un bestseller deschizător de drumuri, banii, prestigiul, puterea şi satislacţia care vin sunt extraordinare. în schimbul asumării unui risc - riscul de a eşua, de a te fiice de râs sau de a rămâne cu visuri neîmplinite creatorul unei *vaci mov* obţine avantaje enorme atunci când găseşte soluţia.

Şi mai bine, aceste avantaje durează cam toată viaţa. Nu trebuie să fii tot timpul remarcabil ca să te bucuri de aspectele

pozitive. Starbucks a fost remarcabil acum câţiva ani. Acum sunt plicticoşi. Dar acea izbucnire iniţială de inovaţie şi perspectivă le-a permis să ajungă să deschidă mii de cafenele în toată lumea. Starbucks nu îşi va menţine probabil rata de creştere accelerată, dacă nu găsesc o altă *vacă mov,* dar avantajele de care au avut parte au fost enorme. Comparaţi această creştere în capital cu Maxwell House. Acum zece ani, toată valoarea brandului din domeniul cafelei le aparţinea lor. nu celor de la Starbucks. Dar Maxwell House nu au riscat (aşa au gândit ei) şi acum rămân cu tot atât cât aveau cu un deceniu în urmă.

în aproape orice industrie şi carieră, creatorul unei vaci mov obţine avantaje uriaşe. Jucătorii celebri de fotbal primesc contracte pe termen lung. Autorii unui bestseller întâmplător, cum a fost *Jurnalul unei dădace,* au reuşit să semneze un să aibă la fel de mult succes. O agenţie în vogă semnează cu uşurinţă contracte cu noi clienţi pe baza succesului cu vechii clienţi. Din acelaşi motiv.

Odată ce ai reuşit să creezi ceva cu adevărat remarcabil, provocarea este să faci două lucruri în acelaşi timp:

- Să mulgi vaca cât mai mult cu putinţă. Dă-ţi seama cum să o fici să dureze şi profită de pe urma ei cât mai mult timp posibil.
- Să creezi un mediu în care există Şanse să inventezi la timp o nouă *vacă mov*. pentru a o înlocui pe prima, atunci când avantajele ei se sting inevitabil.

Acestea sunt. bineînţeles, obiective contradictorii. Creatorul unei *mei mov* se nereuşită de a realiza o *vacă* nouă. Prin urmare, eşti tentat să te bazezi pe meritele din trecut. Să iei profitul. Să nu îl mai investeşti. Să nu îţi încerci norocul, deoarece acel ..noroc" pare a fi o ocazie să distrugi chiar avantajele

Palm. Yahoo!. AOL. Marriot. Marvel Comics... lista continuă la nesfirşit.
şi-a mai asumat niciun risc.
remarcabile. Disney a făcut asta timp de decenii. Şi Milton Berle. Este tare uşor să te hotărăşti să stai pe tuşă în runda următoare, spunându-ţi că îţi cheltuieşti timpul şi energia pentru a construi pe baza a ceea ce ai dqa. în loc să investeşti

Studiu de caz: Măcelarul italian

Sunt practic mii de măcelari în Italia, dar numai unul dintre ei este celebru (şi numai unul bogat). Despre Dario Cecchini s-a vorbit în reviste şi în ghiduri turistice. Măcelăria sa de 250 de ani din Panzano este aproape tot timpul aglomerata. Oamenii vin din toată lumea ca să îi viziteze magazinul, să îl audă cum citează din Dante şi preamăreşte bifiecul ă la Fiorentina. Atunci când
şi a îngropat un cotlet în faţa magazinului său. cu tot cu coşciug.
cumpărării de carne într-un exerciţiu intelectual şi politic. Dario a găsit mai mult de o metodă prin care să scoată bani dintr-o vacă - o *vacă mov* de data

Wall Street şi *vaca mov*

Fără a ţine seama de condiţiile actuale de pe piaţă, care este secretul ca orice început să fie cotate la bursă în timpul exploziei internetului (şi cele care vor urma, atunci când piaţa îşi revine) au avut un singur lucru în comun: au creat o
Fie că era vorba despre site-uri de chat incredibil de populare sau versiuni beta ale unor programe pentru baze de date, pe care primii utilizatori-cheie le vorbeau investitorii au cumpărat.
Apoi, aproape fiecare companie a uitat „lecţia vacii". în loc să ia banii şi să îi *vacă mov* (la un nivel mai înalt), aceste companii au luat profitul. Companiile au simplificat, au mecanizat şi au muls vaca. Din păcate, foarte puţine pieţe sunt destul

de stabile şi de rapide - sau cresc suficient de mult încât să-i permită unei
anuală de 20% s-au dus probabil definitiv.

Opusul lui „remarcabil"...

...este „fcarte bun".

Ideile remarcabile au mult mai multe Şanse să se răspândească decât cele comune. Cu toate acestea, foarte puţini oameni curajoşi lac lucruri remarcabile. De ce? Probabil fiindcă ei cred că opusul lui „remarcabil" este „prost", „mediocru" sau „slab". Astfel, dacă fiic un lucru foarte bun, ei cred că trebuie să devină viral. Şi totuşi, aceasta nu este deloc o discuţie despre calitate.

Dacă zbori cu o anumită companie aeriană şi ajungi la destinaţie în siguranţă, nu te duci să spui nimănui. Aşa trebuia să fie, ei doar şi-au lacut datoria. Ceea ce ar fiice o companie să fie remarcabilă este ori să fie groaznică dincolo de orice
devreme! mi-au dat gratuit biletul pentru că am fost drăguţ! au servit clătite franţuzeşti flambate la clasa întâi!), încât trebuie să le-o spui şi altora.

Fabricile stabilesc condiţii de calitate şi încearcă să le îndeplinească. E plictisitor. „Foarte bun" se întâmplă în fiecare zi şi nu prea merită să vorbeşti

® Şi tu faci lucruri foarte bune? Cât de repede te poţi opri?

Perla din sticlă

Vă mai amintiţi de Prell? Noi cei născuţi la puţin timp după al Doilea Război Mondial avem în fiţa ochilor sticla transparentă de Şampon plină cu un lichid verde... şi perla care plutea uşor în jos. Această imagine a fost omniprezentă în publicitatea Prell. Reclama nu a spus niciodată limpede ce are a fiice perla cu Şamponul sau de ce ne doream atât de mult s-o vedem cum se mişcă uşor. Ceea ce e dincolo de orice controversă *este* feptul că reclamele TV au ficut ca acest Şampon obişnuit să aibă

Compară declinul inexorabil al lui Prell
(reclamele TV nu au mai fijncţionat)
ascensiunea treptată a Dr. Bronner's.

Dr. Bronner's nu fiice niciun fel de
publicitate şi cu toate acestea produsul lor

toate Şampoanele sunt la fel. De cele mai multe ori. oamenii observă un ingredient exotic străin

sau un
ambalaj
sofisticat, nu
eficacitatea
Şamponului î

n

Ambalajul face parte într-o mare măsură din experienţa folosirii produsului.

Majoritatea oamenilor descoperă acest produs extraordinar în casa unui prieten. Spălându-te pe dinţi în baia pentru oaspeţi şi neavând altceva mai bun de făcut decât să îţi bagi nasul, inevitabil te apuci să citeşti zecile de cuvinte scrise pe sticlă. „Leacul nostru înseamnă o alimentaţie echilibrată pentru minte-corp-spirit."

Nu numai că este ceva unic, dar unicitatea este îndreptată către un anumit public, unul în care primii utilizatori sunt mai mult decât bucuroşi să încerce să îşi convertească prietenii.

Dr. Bronner's este un şampon cu adevărat remarcabil, după cum se spune. Merită să-i dai atenţie, să discuţi despre el şi, pentru mulţi oameni, merită să-l cumperi. Într-o lume fără reclame (eficiente), acesta are un avantaj nedrept în faţa oricărui produs pe care marile companii îl pot crea.

◙ Cumpără o sticlă de Dr. Bronner's. Acum, împreună cu fabrica şi proiectanţii tăi, „bronifică" o variantă a unuia dintre produsele tale.

Paradoxul parodiei

J. Peterman s-a întors. Catalogul lui alb dreptunghiular – plin cu descrieri lungi despre Mata Hari, hainele cowboy-lor din prerie şi eşarfe de neînlocuit din mătase albă – era adânc înrădăcinat în spiritul vremii, acum un deceniu. Stilul de a scrie era atât de exagerat, încât un J. Peterman fictional a devenit personaj chiar şi în *Seinfeld*.

O reclamă micuţă în New Yorker a lansat această haină şi vocea cu totul deosebită din spatele catalogului J. Peterman. A fost atât de remarcabilă, încât s-a răspândit şi, pe măsură ce s-a răspândit, a devenit bună de parodiat.

Imaginaţi-vă o clipă că se întâmplă acelaşi lucru cu L.L. Bean sau Land's End. De neconceput. Respectivele cataloage sunt precaute, serioase şi plicticoase. Pe de altă parte, catalogul original J. Peterman a fcst

atât de ridicol, încât a fost o plăcere să fie parodiat. Avem aceeaşi părere despre calendarul obsesiv al Marthei Stewart de la începutul revistei sale sau despre cei doi tipi cu „cheeseburgeri" de la restaurantul din Chicago, aşa cum sunt parodiaţi de John Belushi şi Dan Aykroyd.
în fiecare dintre aceste situaţii, însăşi unicitatea care a dus la parodie are ca rezultat o creştere uriaşă a atenţiei, a vânzărilor şi a profiturilor. Dacă poţi să apari într-o parodie, înseamnă că ai ceva unic, ceva care merită luat în râs. înseamnă că avem o *vacă mov* în acţiune. Paradoxul este acesta: aceleaşi recomandari orale care îţi pot fiice produsul să devină un mare succes, pot duce şi la chicoteli pe seama ta. Majoritatea companiilor se tem atât de mult să jignească sau să pară ridicole, încât se ţin departe de orice le-ar putea duce către acest rezultat. Fac produse
oamenilor s-ar putea să nu le placă produsul. Rezultatul este ceva plicticos şi prudent.

E) Cum ţi-ai putea schimba produsul sau serviciul, astfel încât să apari în următoarea ediţie a emisiunii *Saturday Night Live* sau într-o glumă din revista de specialitate a domeniului tău?

Pearl Jam şi cele şaptezeci şi două de albume

în industria muzicală totul este să le atragi atenţia unor străini părtinitori cu ştiri despre reprezentaţii mai asemănătoare ca niciodată, în timp ce toţi încearcă să intre în Top 40. 97% dintre albume pierd bani deoarece acest model este fiindamental defect.
Bineînţeles că în 1962 aceasta era o strategie sclipitoare. Oamenii erau ahtiaţi după muzică nouă şi extraordinară. Comercianţii voiau mai multe titluri în radio pentru a transmite melodia sau bonusuri pentru fiecare vânzare) era foarte

eficientă. Acum toate astea nu mai sunt valabile.

Practic, în prezent toate interpretările de mare succes din industria muzicală (un brand?) captează interesul unui grup mic de avocaţi ai brandului, care le spun prietenilor despre ea şi dintr-odată au un hit. Totuşi, în loc să accepte acest lucru, industria muzicală încearcă să fibrice hiturile după vechea metodă.

Cu excepţia celor de la Pearl Jam. Se pare că ei au înţeles. Au reuşit. Au reînsufleţit publicul-nucleu creând un sistem foarte diferit.

Dacă eşti fin Pearl Jam, ştii că, din 2001 şi până în 2002, fcrmaţia a lansat 72 de albume live, toate disponibile pe site-ul lor. Ei nu încearcă să deranjeze străinii; vând celor care le sunt deja fini. Pearl Jam ştiu că, odată ce ai primit permisiunea de a vorbi cu cineva, e mult mai uşor să vinzi. Ştiu că, pentru a vinde un album acestui public, îi costă foarte puţin şi au obţinut profit la toate cele 72 de albume. Marele câştig, pe lângă acest flux de venituri, apare atunci când unele persoane din acest public-nucleu sunt atât de încântate, încât îşi fie timp să îşi informeze şi prietenii. Astfel, universul Pearl Jam creşte. Fanii înfocaţi aduc fini noi, iar cei vechi rămân pentru că sunt mulţumiţi. Sunt foarte puţine pierderi, deoarece formaţia îşi păstrează baza existentă de clienţi satislacuţi cu produse remarcabile.

E) Ai adresele de email a 20% dintre clienţii aflaţi în baza de date cărora le place foarte mult ceea ce faci? Dacă nu, începe să faci rost de ele. Dacă le ai, ce lucru super-special ai putea face pentru aceşti clienţi? Vizitează sethgodin.typepad.com şi te poţi abona la blogul meu pentru a primi înştiinţări zilnice

Studiu de caz: Curad

Atunci când Curad a vrut să-i fiică concurenţă brandului Band-Aid pe piaţa plasturilor, aproape toţi au crezut că sunt nebuni. Band-Aid era o instituţie
Curad a elaborat o *vacă mov* - plasturi cu personaje imprimate pe ele.
Le-au plăcut mult copiilor, principalii utilizatori de plasturi. La fel şi părinţilor, care îşi doreau ca bubiţele să treacă mai repede! Şi, bineînţeles, atunci când primul copil cu un plasture Curad s-a dus cu el la Şcoală, toţi ceilalţi au
piaţă de la liderul acesteia.

Stai"pe loc, fără s ă faci nimic

sloganul de anul trecut pare învechit, oamenii de marketing vor cheltui un milion de dolari pentru a inventa unul nou şi a-l fiice cunoscut. Dacă vânzările cu amănuntul sunt în scădere, vor angaja un consultant care să le înnoiască aspectul magazinului.
Mult prea adesea, aceste eforturi de marketing sunt rezultatul unui compromis. Fie un compromis în ceea ce priveşte bugetul („Nu avem destui bani ca să lansăm un produs nou; hai să lansăm un slogan nou"), fie în ceea ce priveşte produsul („Ne va jigni baza existentă de clienţi; hai să fiicem ceva mai puţin radical"). Aproape Iară excepţie, aceste compromisuri sunt mai rele decât dacă nu ai fiice nimic.
Dacă nu Iaci nimic, cel puţin nu îţi deranjezi reţeaua existentă de consumatori, încărcând-o cu o mulţime de nimicuri nejustificate. Atunci când nu Iaci nimic, avocaţii brandului pot să trâmbiţeze în continuare despre lucrurile originale şi grozave care te-au ficut celebru de la bun început. „Reînnoirea" constantă a liniei cu produse şi mesaje din ce în ce mai mediocre nu fiice decât să le îngreuneze puţinilor fini rămaşi misiunea de a răspândi vestea.
Ben & Jerrv's au evitat mulţi ani această tentaţie. Dacă nu aveau o aromă extraordinară sau o idee promoţională de

excepţie, nu lăceau nimic. „Da" pentru îngheţată gratis o dată pe an în toate magazinele şi „nu" pentru 5% reducere la recipientul de 500 ml săptămâna aceasta în magazinul local. Mclntosh, un important labricant de echipament stereo sofisticat, a ficut acelaşi lucru. în loc să
îi satisfice poate pe cei mai tineri membri ai departamentului de inginerie (mai puţine proiecte grozave), dar ajută la consolidarea legendei şi fiice produsele să

E mai bine să fici ceva (extraordinar) decât

să nu fici nimic. Dar marketingul

E) Ce s-ar întâmpla dacă nu te-

ai mai ocupa un sezon sau două

de un

proiectanţi odihniţi)?

Studiu de caz: Serviciul poştal al Statelor Unite

Foarte puţine organizaţii au un public la fel de sfios ca Serviciul poştal al Statelor Unite. Dominat de clienţi importanţi conservatori, celor de aici le este
schimbându-se. Majoritatea indivizilor nu se grăbesc nici ei să îşi schimbe obiceiurile de expediere prin poştă.

Cele mai multe iniţiative pentru tactici noi de la Serviciul poştal sunt fie ignorate, fie întâmpinate cu dispreţ. Dar ZIP+4 - un sistem de coduri poştale - a fost un succes uriaş. în câţiva ani, Serviciul poştal a fiicut să se răspândească o idee nouă, provocând o schimbare în miliarde de înregistrări ale adreselor, din mii de baze de date. Cum?

A fost în primul rând o inovaţie care a schimbat regulile jocului. Cu ZIP+4 oamenilor de marketing le este mult mai uşor să se orienteze către anumite cartiere, iar corespondenţa se livrează mult mai uşor.

Produsul a fost o *vacă mov*, care a schimbat complet modul în care clienţii şi poşta se ocupă de corespondenţa voluminoasă.

ZIP+4 a oferit atât o viteză de livrare accelerată, cât şi un cost semnificativ mai scăzut pentru cei care expediau colete voluminoase. Aceste avantaje i-au ficut pe expeditori să acorde atenţie noului serviciu. Preţul

în al doilea rând, Poşta a ales în mod înţelept câţiva primi utilizatori. Aceştia au fost indivizi din organizaţii, pricepuţi în ale tehnologiei, extrem de sensibili atât în ceea ce priveşte preţul, cât şi viteza expedierii. De asemenea, aceşti primi utilizatori se aflau în poziţia de a le spune şi altor expeditori mai puţin perspicace despre avantajele acestui serviciu.

Lecţia este simplă: Cu cât piaţa pe care activezi este mai intransigentă, mai aglomerată, iar clienţii mai ocupaţi, cu atât ai mai mare nevoie de o *vacă mov.*

Jumătăţile de măsură nu vor reuşi. Pe de altă parte, revizuirea produsului prin îmbunătăţiri spectaculoase, de care clienţii potriviţi să fie interesaţi, poate avea o răsplată imensă.

In căutarea lui *otaku*

Japonezii au inventat nişte cuvinte cu adevărat folositoare. Unul dintre ele este puţin decât o obsesie. *Otaku* este dorinţa copleşitoare care te fiice să traversezi toată ţara ca să încerci un restaurant nou, unde se serveşte *ramen,* fiindcă acesta a primit o recenzie extraordinară. *Otaku* este dorinţa de a afla totul despre noua locomotivă digitală Lionel - şi de a le spune despre ea celor pasionaţi la fel ca

Oamenii citesc *Fast Company* pentru că au un *otaku* pentru afiiceri. Vizitează târguri de specialitate ca să rămână la curent cu noutăţile - nu doar ca să ajute compania să supravieţuiască, ci pentru că le plac noutăţile. Astfel, se pare că

După cum am văzut mai devreme, o companie nu poate să prospere îndeplinind numai nevoile de bază. Trebuie să intre cumva în contact cu primii utilizatori pasionaţi şi să îi fiică pe aceştia să răspândească vestea de-a lungul curbei. Şi aici intervine otaku.
tu. Ei sunt cei care îşi vor fiice timp să afle mai multe despre produsul tău, îşi vor asuma riscul să îl încerce şi le vor vorbi prietenilor despre el. Infcrmaţia surprinzătoare este aceea că unele pieţe au mai mulţi consumatori cu *otaku* decât altele. Sarcina omului de marketing remarcabil este să identifice aceste pieţe şi să se concentreze pe ele, excluzând pieţele cu o concentraţie prea mică a acestor consumatori - indiferent de dimensiunile relative.
în Statele Unite, de exemplu, există un *otaku* serios pentru sosurile picante, împătimiţii de chili aliaţi în căutare de elixire din ce în ce mai picante, chiar cea sosuri nebuneşti. Exemple? Dave's Insanity. Blair's Ater Death Hot Sauce, Mad Dog 357, Pain 100%, Mad Dog Inferno, Boar's Breath, Sweet Mama Jamma's Mojo Juice, Melinda's XXXX, Mad Cat, Lost in Boiling Lake, Satan's Revenge şi veşnic popularul Trailer Trash. în vremea în care zeci de antreprenori Şi-au creat afiiceri de succes cu sosuri picante, Iară publicitate, nimeni nu a avut vreun impact vânzând muştar. Există Iară îndoială mai mulţi oameni cărora le place muştarul decât cei cărora le place un sos picant de 25.000 unităţi pe scara Scoville. Cu toate acestea, sosul picant reprezintă o afiicere, iar muştarul, nu. De ce? Deoarece ibarte puţini
® Du-te la un congres de science fiction. Sunt oameni destul de ciudaţi acolo. Poţi trezi interesul unui public atât de excentric şi minunat ca acesta? Cum ai putea crea unul? (Jeep a reuşit.

La fel şi Fast Company şi compania producătoare de coşuri Longaberger. Există grupuri similare în comunitatea investitorilor, pe piaţa sistemelor de operare şi a sistemelor stereo de un milion de dolari.

aceiaşi).

Studiu de caz: Cum a dinamizat Dutch Boy domeniul wpselurilor

Este atât de simplu, încât este înfricoşător. Au schimbat cutia.

Cutiile de vopsea sunt grele, dificil de cărat, greu de închis, greu de deschis, greu de turnat din ele şi nu au niciun haz. Ele există totuşi de mult timp şi majoritatea oamenilor au presupus că trebuie să existe un motiv pentru toate

Cei de la Dutch Boy şi-au dat seama că nu există niciun motiv. Şi-au mai dat seama şi că recipientul e o parte integrantă a produsului - oamenii nu cumpără vopsea; cumpără pereţi vopsiţi, iar recipientul fiice procesul de vopsire mult mai

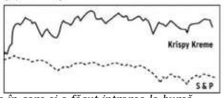
Dutch Boy au fclosit aceste inlbrmaţii şi au introdus un recipient de vopsea
dar le-a adus şi o distribuţie mai mare (cu un preţ mai ridicat la vânzarea cu amănuntul!).

Câteva schimbări evidente ale cutiei au însemnat o creştere bruscă imensă pentru Dutch Boy. întrebarea evidentă: De ce Ie-a

luat atâta timp? Asta înseamnă să fiei marketing cum trebuie. înseamnă să schimbi produsul, E) Unde se termină produsul tău şi unde începe publicitatea

Studiu de caz: Krispy Kreme

Există două feluri de oameni - cei care au auzit de legenda gogoşilor Krispy dinastia gogoşilor nu a apărut încă.



Din :iua în care şi-a făcut intrarea la bursă. Krispy Kreme a demolat complet toate aşteptările, depăşind în performanţi aproape toate celelalte acţiuni. De ce? Cei de la Krispy Kreme au înţeles cum să gestioneze mea

Kripsy Kreme fice gogoşi bune. Indiscutabil. Dar merită să conduci o oră
acest adevăr extrem de remarcabil se află în centrul succesului Krispy Kreme.
Atunci când Krispy Kreme îşi deschide magazin într-un oraş nou, oferă gratuit mii de gogoşi. Bineînţeles că oamenii cel mai probabil să vină pentru o gogoaşă fierbinte gratuită sunt cei care au auzit de legenda Krispy Kreme şi sunt încântaţi că au ajuns în sfirşit şi în oraşul lor.
Aceşti avocaţi ai brandului se grăbesc să le spună prietenilor, să le vândă acestora, ba chiar să îi târască la magazin. Şi aici se declanşează a doua fiiză: Krispy Kreme sunt obsedaţi să domine orice conversaţie despre gogoşi. Odată ce şi-au deschis magazine reprezentative într-o zonă, se grăbesc să fiică afiiceri cu benzinării, cafenele şi magazine cu delicatese. Scopul? Produsul

lor trebuie să fie găsit mai uşor de oameni. încep cu cei dispuşi să conducă 30 km şi termină cu oamenii prea leneşi să traverseze strada.

Dacă produsul rămâne remarcabil (şi Krispy Kreme pariază pe milioane că va rămâne), atunci unii dintre acei leneşi vor dobândi un *otaku* pentru gogoşi. Vor declanşa următorul val al nebuniei după Krispy Kreme răspândindu-l într-un oraş nou, până când lanţul ajunge şi acolo.

Merită subliniat că acest lucru nu ar merge probabil în cazul covrigilor sau al negreselor. în obsesia pe care lânii gogoşilor o simt pentru Krispy Kreme este centrul acestui fenomen. Cu alte cuvinte, găseşte mai întâi nişa de piaţă, şi abia apoi fi un produs remarcabil - nu invers.

Procedeul şi planul

Există aşadar o metodă infiilibilă de a crea de fiecare dată o *vacă movl* Există o creativitatea in timp ce rămâi bine ancorat în realitate?

Nu exista niciun plan. încetinirea pe care o cunoaşte aproape orice companie mereu castia. Acesta este unul dintre motivele pentru care e atât de greu să vedem lucrurile in perspectivă. Privind retrospectiv, putem mereu să spunem: „Bineînţeles că a mas". Prin definiţie, o *vacă mov* veritabilă este ceva remarcabil, exact aşa cum trebuia să fie. însă, când ne luăm ochii din oglinda retrovizoare, totul devine brusc mult mai dificil.

am unul. Am totuşi un procedeu. Un sistem care nu are tactici prestabilite, dar este la fel de bun ca oricare altul.

tine şi echipa ta să descrieţi aceste limite (nu că aţi merge neapărat până acolo), financiare şi de marketing pe care le căutaţi.

Reevaluând fiecare *P* - preţ, publicitate, plasament şi aşa mai departe - vei înţelege limitele tale... şi pe cele ale competiţiei.

Fără să înţelegi aceste lucruri, nu poţi să fiici pasul următor şi să-ţi dai seama cu ce inovaţie poţi veni.
N-ar fi remarcabil dacă spa-ul tău ar oferi toate serviciile gratuit? Sigur că da, prea mult. JetBlue a înţeles cum să depăşească cu mult atât serviciile, cât şi preţurile - cu o alacere profitabilă. Archie McPhee a lăcut asta în comerţul cu amănuntul, prin selecţia de produse. Starbucks a înţeles cum să redefinească ceaşca de cafea (într-un mod fearte diferit fiiţă de cel în care şi-au prezentat inovaţia cei de la JetBlue).
Nu tacticile sau planul sunt ceea ce au în comun produsele remarcabile. Ci procesul pe care organizaţiile îl folosesc pentru a descoperi (intenţionat sau întâmplător) extremele care le fiic produsele remarcabile.

Puterea unui slogan

Sloganurile erau importante înainte deoarece puteai să le pui în reclamele TV şi să îţi transmiţi mesajul în doar câteva secunde. Astăzi, este important acelaşi caracter concis, dar din alt motiv.
scenariu. Un scenariu pe care să îl folosească cel care le vorbeşte prietenilor despre tine. Sloganul îi reaminteşte utilizatorului de ce merită să recomande partea cea mai bună, scenariul garantează că recomandările prin viu grai sunt transmise aşa cum trebuie - iar noul client vine la tine dintr-un motiv întemeiat.
eleganţa, ambalajul, calitatea şi fiiptul că „preţul nu contează". De fiecare dată când cineva oferă un cadou în cutia Tifiâny's, răspândeşte vestea. La fel ca reuşit să se poziţioneze în mod coerent şi să fiică mai uşoară răspândirea veştii.
cum i se fiice publicitate. Este un turn înclinat. Nimic nu complică mesajul. Nu e niciun „de asemenea", „şi" sau „în plus". E doar turnul înclinat, în mijlocul unei pajişti.

Pune-i imaginea pe un tricou şi mesajul este trimis şi primit foarte uşor. Puritatea mesajului îl lace Şi mai remarcabil. Este uşor să-i spui cuiva despre turnul înclinat. Mult mai greu e să îi spui despre Panteonul din Roma. Aşa că, deşi Panteonul este fiumos, este un monument important şi îţi taie respiraţia, nu are parte decât de 1% din mulţimea de vizitatori pe care o adună
Fiecare dintre aceste exemple evidenţiază laptul că acesta nu este marketing *făcut* unui produs. Marketingul *este* produsul şi viceverea. Hootere"""""" sau Turnul din Pisa nu au fost transformate de un om de marketing inteligent. Marketingul este subînţeles.
te mândreşti şi care să fie şi adevărat? Este ceva solid? Merită transmis mai departe?

Studiu de caz: Hăagen-Dazs în Bronxville

Cel mai apropiat Haagen-Dazs este exact la fel ca toate celelalte magazine de îngheţată în care ai fost. Au cornete, îngheţată pe băţ şi iaurt îngheţat. Numai două lucruri sunt diferite într-un magazin Hăagen-Dazs: este mai curat şi mult mai bine organizat. Cum se ihce?
Ei bine, pe tejghea se află un teanc de cărţi mari de vizită. Pe ele sunt scrise numele şi numărul de telefon de serviciu al proprietarului magazinului. Mai jos scrie: „Dacă aveţi ceva de reproşat în ceea ce priveşte magazinul, vă rog să mă
Clienţii care intră, observă. Oamenii care lucrează acolo îşi dau seama că ei observă. Totul este remarcabil. Stai 20 de minute în magazin şi sigur vei auzi că un client vorbeşte cu altul despre cărţile de vizită. Dacă fiecare proprietar de magazin ar fiice acest lucru, probabil că nu ar fiincţiona. Dar. fiind atât de
E) Dacă ai o afacere inabordabilă, cartea de vizită reprezintă o mare parte din ceea ce vinzi. Ce-ar fi dacă toată lumea din

compania ta ar **(pe ei şi pe voi). Cei**
I I I t I că
Milton Glaser
sau Chip Kidd ar concepe ceva care să merite să fie transmis mai departe Aşa că dă-i bătaie!

Vinde ceva ce oamenii cumpără (şi despre care vorbesc!)

Acum câţiva ani, după o altă propunere de vânzare lipsită de succes, mi-am dat seama de un adevăr evident: este mult mai uşor să vinzi ceva ce oamenii sunt deja dispuşi să cumpere.

Pe cât de evident poate să pară acest adevăr, pe atât de greu le este celor mai mulţi oameni de marketing să-l înţeleagă. De exemplu, Butterball a inventat un nou preparat pe bază de carne de curcan şi a produs plăcinte cu coacere rapidă, pe care acum le găseşti probabil peste tot. Problema este că publicul cel mai probabil să cumpere acest fel de mâncare foarte retro nu este neapărat dispus să încerce un produs nou. Şi mai rău, Butterball a lansat produsul prin reclame TV difiizate pe Food Channel.

îmi este foarte greu să ghicesc care este publicul-ţintă al celor de la Butterball. Telespectatorul Food Channel se uită la o emisiune de gătit, când se trezeşte cu Câţi telespectatori se vor uita măcar la reclamă? Iar dintre cei care se uită, câţi vor răspunde aşa cum speră Butterball? Şi mai rău, câţi vor spune unui prieten despre acest nou produs?

Pe lista de oameni care bagă la cuptor o plăcintă congelată pentru cină, există şi câţiva primi utilizatori dispuşi să îşi asume riscuri. Şi printre aceştia, foarte legată de „ce e nou?".

Consumatorii care au anumite nevoi sunt cel mai probabil gata să răspundă la soluţiile tale. Fie că potenţialul client este

un cumpărător industrial de rulmenţi de la Ford sau un casnic extenuat din Tucson, trebuie să îţi dai seama cine cumpără şi apoi să îi rezolvi problema. Produsul Butterball nu este remarcabil. Nu rezolvă problema nimănui, cu excepţia celor de la Butterball. Publicitatea şi alegerea canalului TV pentru promovare au înrăutăţit lucrurile. care îşi dă seama că are o problemă! Apoi, după ce ai venit cu o soluţie care este atât de remarcabilă încât primii utilizatori din această populaţie să răspundă care sunt cel mai probabil dispuşi să vorbească despre ea. Campania Altoids este un exemplu minunat. Şi-au dat seama că tinerii care nu se apucau de filmat căutau să-şi ocupe cu ceva degetele şi gura în timp ce erau la muncă - iar tabletele de ciocolată Hershey's nu erau de ajuns.

Făcând publicitate în centrele urbane prin imagini inovative şi sloganuri, Altoids a vorbit direct acestei pieţe despre o nevoie pe care clienţii nici nu ştiau că o au. După ce au creat o cutie pe care îţi era mai mare dragul s-o lbloseşti, primilor utilizatori le-a fost foarte uşor să vorbească despre produs restului

Problema compromis ului

Vechea zicală este corectă: „O cămilă este un cal conceput de un comitet". Dacă scopul marketingului este să creeze o *vacă mov,* iar natura acesteia este să aibă o însuşire extremă, atunci un compromis îţi va diminua inevitabil Şansele de

Compromisul înseamnă să şlefiieşti marginile, ca să obţii acordul din partea altor clienţi. Vanilia este o aromă de îngheţată de compromis, pe când cea cu nuci pecan şi ardei habanero, nu. în timp ce există, probabil, doar câţiva oameni care nu mănâncă îngheţată de vanilie, o mulţime sunt alergici la nuci, au sensibilitate la mâncarea picantă sau pur şi simplu nu sunt interesaţi să mănânce o cupă îndrăzneaţă

de îngheţată. Alegerea simplă, de compromis, pentru petrecerea de ziua unui copil este vanilia. Dar vanilia este ceva comun. Nu poţi
în aproape orice piaţă, secţiunea cu produse comune este deja ocupată. Produsul conceput să placă unui public cât mai mare există deja, şi este îngrozitor de dificil să-l înlocuieşti. Şi asta fiindcă însuşi caracterul inofensiv al produsului lider pe piaţă reprezintă cel mai mare avantaj al său. Cum să te promovezi ca fiind „mai anost decât brandul de top"? Creşterea reală vine odată cu produsele care enervează, jignesc, nu plac, sunt prea scumpe, prea ieftine, prea unii, dar perfecte pentru alţii).
Antreprenorii care fiic *bootstrapping*
----
schimbă adesea complet
iză, poate, dominaţia unei *vaci mov* pe care au comercializat-o ev urmă, dar în prezent fiic numai compromisuri pentru o rentabilitati
enii distrugerii stau în dependenţa lor de a se situa la mijloc, **cineva din organizaţia ta este însărcinat cu crearea unei vaci**

Studiu de caz: Motorola şi Nokia

problemă: Ce urmează?
Cum trebuie să fie un telefcn pentru ca oamenii să-l remarce? Mai este posibil să fie creat un telefon remarcabil? Ceea ce au descoperit ambele companii era că telefoanele mai mici nu mai creează entuziasm, aşa că aveau nevoie de ceva nou. Nokia tocmai a lansat un telefon mobil de 21.000 $, numit Vertu - conceput să fie nu doar un telefon, ci o bijuterie remarcabilă. în acelaşi timp, ambele companii lucrează la telefoane de unică folosinţă, care speră că vor fi remarcabil de iefiine.
într-o direcţie total diferită, ambele companii se luptă să promoveze telefoane cu care poţi trimite fotografii. Bineînţeles că atât expeditorul, cât şi destinatarul

Totuşi, tristul adevăr este că s-ar putea să dureze o vreme înainte să stârnească pe piaţă atenţia de acum cinci ani. *Vaca mov* a dispărut, iar companiile producătoare de telefoane mobile nu pot fiice nimic în această privinţă.

Ciclul magic al vacii mov

Oare lumea haotică în care trăim fiice ca eforturile noastre de a aduce noi idei pe
Eu nu cred asta. Motivul este aeda că mulţi consumatori nu îşi schimbă rolul prea des. Celor care fie pe avocaţii brandului le place să vorbească despre produsele descoperite. Ei sunt adesea dispuşi să-i asculte pe oamenii de consumatorii speriaţi, care se feresc de orice (în afiiceri sau acasă), îşi ţin urechile astupate practic tot timpul. Consumatorii precauţi sunt blocaţi în obiceiurile lor, la fel ca şi avocaţii brandului. Dar pe noi ne interesează cei care vorbesc despre produsul nostru Şi putem profita de fiiptul că, dacă îi respectăm, ei ne vor acorda atenţie.

Aşadar, iată care sunt cei patru paşi:
rămăşiţe sau de a stoarce profituri suplimentare de la ei, ci de a-i anunţa data viitoare când poate ai o altă *vacă mov.*

2. 2 . Cooperează cu avocaţii brandului ca să le fie mai uşor să-ţi promoveze ideea. Oferă-le instrumentele (şi povestea) de care au nevoie ca să-ţi popularizeze ideea către un public mai larg.
3. 3. După ce ai trecut aranita de la „remarcabil" la „afiicere profitabilă", lasă altă echipă sa o exploateze. Axează-ţi serviciile pe produse şi produsele pe servicii, lasa sa înflorească o mie de variante. Dar să nu crezi în cuvintele propriilor comunicate de presă. Asta înseamnă căderea inevitabila in comoditate. Exploateaz-o cât poţi de mult, şi
4. 4. Reinvesteşte. Ia-o de la capat. Straşnic. Lansează o altă vacă *mov*

S-ar putea ca acest lucru să nu fie la fel de previzibil sau de profitabil cum era promovarea produselor Quisp (cereale îndulcite pentru micul dejun), Wheaties Maxwell House (cafea) în urmă cu 30 de ani. îmi pare rău. Nu este vina mea. Dar nu putem fiice nimic în privinţa asta.

în care compania ta nu le deţine, poţi începe de azi, gratuit, folosind programul Outlook din computer. Dă-le oamenilor o adresă de e-mail

la care să scrie Răspunde-le Eşti pe drumul cel bun.

Ce îns canină s ă fii om de marketing în ziua de azi

Dacă *vaca mov* este acum unul dintre *P-urile* marketingului, acest lucru are implicaţii profiinde pentru demers. Schimbă definiţia marketingului.

marketing promova, iar cel de vânzări, vindea. Exista o împărţire clară a muncii şi directorul conducea toată treaba. Cel care se ocupa de marketing primea un buget şi din el cumpăra spaţiu de reclame. Marketingul era de fiipt numit „publicitate". Trebuia să comunici valorile unui produs după ce acesta a fost dezvoltat şi fiibricat. Este clar că aceasta nu reprezintă o strategie valabilă într-o lume în care atributele produsului (totul, de la servicii la design) se află în centrul a ceea ce înseamnă a fi om de marketing. Marketingul înseamnă actul inventării unui produs. Efortul de a-l concepe. Meşteşugul de a-l produce. Arta de a-i stabili un preţ. Tehnica de a-l vinde. O companie remarcabilă *nu* poate fi condusă decât de un specialist în marketing.

Companiile care creează *vaci mov* - companii precum JetBlue, Starbucks, Hasbro şi Poland Spring - trebuie să fie conduse de oameni de marketing. Se pare că directorul executiv al JetBlue a luat din prima zi o decizie crucială: l-a implicat pe

directorul de marketing atât în designul de produs, cât şi în pregătire. Se vede. Tot ceea ce fiic ei aduce valoare, iar asta se numeşte marketing. Poland Spring începe cu o apă care nu valorează nimic. Hasbro începe cu plastic şi hârtie în valoare de câţiva cenţi. JetBlue vinde un bun de larg consum, la fel ca American Airlines, dar reuşeşte să fiică acest lucru obţinând profit. Aceste companii sunt, în esenţa lor, nişte specialişti în

Geniile care au inventat numărul I-8OO-COLLECT sunt nişte adevăraţi specialişti în marketing. Ei nu au vrut să promoveze un serviciu existent, ci au inclus în schimb marketingul în produs - de la numărul uşor de ţinut minte, bineînţeles, până la însăşi ideea că MCI, compania de telecomunicaţii, ar fi putut să fiire afiicerea convorbirilor cu taxă inversă de la operatorii telefonici.

Dar oare nu este la fel şi în cazul unui restaurant local, al unei companii producătoare de pietre de polizor sau al Travelers Insurance? într-o lume în care

Dacă o companie nu reuşeşte, este vina conducerii superioare, iar problema

E) **Fă un curs de design. Trimite ţi designerii la un curs de marketing. Şi ambii ar trebui să petreceţi o săptămână în fabrică.**

Nu mai suntem oameni de marketing, ci designeri

Acum 15 ani, când Jerry Hirschberg înfiinţa studioul de design din SUA al Nissan, a fost invitat la Şedinţele de planificare pe termen lung ca observator - o favoare pe care i-au fîcut-o cei de la marketing.

La Şedinţe nu se vorbea decât vag despre maşinile viitoare („toate maşinile din categoria de bază ar trebui să fie cât mai generice posibil"), şi circulau o mulţime de foi de calcul despre cheltuielile cu publicitatea şi profitul estimat. Şi

planifica viitorul pe termen lung. Designerii nu erau decât nişte simpli

în scurt timp, însă, Jerry s-a dovedit a fi mai mult decât un simplu observator. El a demonstrat că designerii nu numai că aveau un rol important în

Dacă marketingul post-design şi post-fâbricaţie este mort, cu ce îl înlocuim? Cu designul. Nu cu designul pur, care se predă la Parsons, ci un design centrat pe piaţă, care să includă în produs însăşi reuşita marketingului.

Semantica e ciudată, dar fiptele sunt clare. Astăzi, cel care are o influenţă reală primii germeni ai unui proiect.

Dacă eşti un om de marketing care nu ştie să inventeze, să proiecteze, să influenţeze, să se adapteze şi în cele din urmă să renunţe la produse, atunci nu mai eşti om de marketing. Eşti inutil.

Ei **Fă o listă cu toate produsele remarcabile din industria ta. Cine le-a realizat? Cum au apărut? Imită componameniul (nu produsul) şi eşti deja la jumătatea drumului spre realizarea propriului produs.**

Ce ştie Howard?

este simplu: lui Howard Schultz (directorul executiv al companiei) îi place mult ceaşcă de cafea din zi. A petrecut luni întregi în Italia, bând şi învăţând. Are un *otaku* pentru cafea.

De unde vine fectorul remarcabil? Vine adesea de la oamenii pasionaţi care fie ceva pentru ei. Placa de snow-board Burton, fendul mutual Vanguard, iPod-ul de la Apple şi Learjet vin toate de la oameni cu un *otaku*. Este interesant de remarcat că ciocolata de la Starbucks nu este la fel de extraordinară precum cafeaua. Evident că Howard nu se pricepe la ciocolată la fel ca la cafea. Starbucks nu este o companie obsedată de ciocolată; ea doar o vinde. Tu eşti obsedat de

întrebarea numărul unul legată de *vaca mov* este: „De unde ştiu că este nu au un *otaku* pentru ceva. Pentru John Scharflenberger. fcndatorul Scharflen Berger Chocolate, nu este greu să fică diferenţa dintre o ciocolată extraordinară şi una obişnuită. El pur şi simplu ştie.

Când mi-am înfiinţat prima companie (editare de carte), îi întrebam mereu pe potenţialii angajaţi cât de des intră într-o librărie. Dacă nu adoră să cumpere cărţi, e clar că le lipseşte *otaku*-ul pentru ele şi le va fi mai greu să le conceapă pentru cei pasionaţi.

Toţi cei care lucrează la Patagonia sunt înnebuniţi după activităţile în prindă valurile. Deşi e un mediu de lucru haotic, personalul de la Patagonia are Şanse mai mari să recunoască un produs remarcabil pentru activităţile în aer liber. Compară asta cu cei care lucrează la General Foods, General Mills sau Kellogg"s. Poate doar câţiva să fie obsedaţi de produsele lor, dar majoritatea nu fie decât să lucreze pe bandă rulantă. Imaginează-ţi cât de grozave ar fi Pop Tarts dacă managerul brandului le-ar mânca la cină.

Aceasta este Dineh Mohajer, fondatoarea Hard Candy, o companie de tinerele cărora le place oja, pentru că ea însăşi este o tânără căreia îi place oja.

Un medic pe care îl cunosc personal consideră că este important să îşi sune pacienţii, chiar dacă nu trebuie să le dea veşti proaste. Dacă primeşte rezultatele analizelor de rutină şi reiese că totul este în regulă, el te sună şi îţi spune. Este o sarcină

extrem de simplă şi, cu toate acestea, remarcabilă. „E simplu", mi-a

Provocarea stă în proiectare. E mai uşoară dacă pui mai mult suflet. Dar dacă nu îţi pasă? Dacă eşti ocupat să lâci şi să promovezi ceva care nu te pasionează? La urma urmei, cineva trebuie să lâcă şi scutece de unică lblosinţă, aparate de

Poţi alege între două tehnici. Prima este să înveţi *arta* proiectării, arta de a

care să le placă mult şi despre care vor să vorbească. Oamenii de marketing şi designerii care fiic asta se pun în locul altor oameni şi îşi imaginează ce şi-ar dori ei. Pe termen lung, e mult mai profitabil să înveţi acest truc decât să fiibrici bunuri doar pentru tine. Dacă înveţi acest truc, vei avea mai multă flexibilitate.

mic - un public asemănător cu aceşfi oameni de marketing. Ei iau decizii pe baza instinctului şi fiincţionează (o vreme). Totuşi, dacă urmezi această cale, mai devreme sau mai târziu instinctul te va dezamăgi. Dacă nu ai căpătat acea atitudine de modestie care vine din capacitatea de a proiecta pentru un public numeros, probabil că vei intra în panică atunci când nu vei mai putea fi pe placul unui grup ales.

A doua tehnică este să înveţi ştiinţa proiectării - să creezi o disciplină pentru lansarea produselor, pentru urmărire, măsurători, învăţare şi modalitatea de a repeta procesul. Evident că această tehnică nu fiincţionează în cazul produselor complicate, cu un ciclu lung de vânzare, cum ar fi avioanele cu reacţie, dar fiincţionează în cazul maşinilor, jucăriilor şi cam al tuturor lucrurilor situate între ele. în fiecare lună februarie, industria jucăriilor lansează sute de articole noi

Oamenii de marketing care practică ştiinţa de a proiecta ceea ce îşi doreşte

înţeleg *procesul* şi îl vor lăsa să se desfişoare în virtutea inerţiei.

El Există cineva în industria ta (o persoană, o agenţie) care are un palmares de produse remarcabile lansate cu succes? Poţi să îi angajezi sau cel puţin să înveţi din comportamentul lor? Studiază revistele pentru fani, emisiunile de profil, analizele de design - orice este

E) Poţi crea o cultură din realizarea provocatoare a unor prototipuri de produse şi politici noi? Atunci când General Motors prezintă

despre mai mult decât orgoliu. Ei încearcă să înţeleagă cum gândesc cei înnebuniţi după maşini şi ce consideră ei că e remarcabil. Nu mă refer aici la prezentări promoţionale în faţa unor focus- gru puri ******** (sunt o pierdere de timp). Mă refer la lansări publice ale unor prototipuri ieftine.

Trebuie săfii scandalos casaţii remarcabil?

Scandalos nu înseamnă întotdeauna remarcabil. Fără îndoială că nu e neapărat nevoie de asta. Uneori, scandalos nu e decât enervant. Ozzy Osbourne are

untură şi se înlăşoară în pâslă pe scenă e pur şi simplu ciudat.

Este uşor să cazi în capcana de a difiiza reclame cu susul în jos, de a purta papioane verzi şi de a-ţi umple reclamele cu aluzii scatologice. Din când în când s-ar putea să meargă să fii Şocant, dar asta nu este strategie, ci disperare. Caracterul scandalos trebuie să aibă un scop şi trebuie să fie inclus în produs.

în timpul unei călătorii cu avionul, am observat că o femeie de vreo 60 de ani din fiiţa mea purta un tricou cu Hooters. Sloganul lor? „încântător de lipicioase, chiar dacă nerafinate". Partea fiiscinantă a caracterului scandalos al restaurantelor Hooters este aceea că sunt scandaloase doar atât cât trebuie ca să fie remarcabile

pentru un anumit public... iară să jignească. Tuturor le place la Hooters? Nici vorbă! Dar şi asta lâce parte din ceea ce îi fiice remarcabili. Dacă le-ar plăcea

De ţinut minte: nu contează felul în care spui ceva, ci ce anume spui. Şi, deşi pe moment te poţz folosi de un comportament jignitor pentru a capta atenţia oamenilor care poate nu vor să-ţi dea atenţie, nu este o strategie pe termen lung. Caracterul scandalos de unul singur nu va fiincţiona, deoarece discuţiile pe care le vor avea despre voi avocaţii brandului nu vor li pozitive.

E) **Probabil, te faci vinovat de a fi prea timid, nu prea scandalos, încearcă să fii scandalos, doar de dragul de a fi enervant. Este un bun exerciţiu. Nu face asta prea des, fiindcă de obicei nu funcţionează, dar este o modalitate bună de a afla cum e să te afli la**

Studiu de caz: McDonald's în Franţa

Filiala fianceză a McDonald's a subvenţionat şi a publicat recent un raport care îi îndemna pe francezi să nu frecventeze localurile de tip iast-food ca McDonald's mai mult de o dată pe săptămână. Raportul a creat rumoare la nivel mondial, iar compania-mamă din SUA s-a declarat „Şocată".

Este o strategie proastă? Poate că, fiind sinceră (şi foarte diferită) în comunicarea cu clienţii, filiala franceză clădeşte fiindaţia unei strategii de creştere pe termen lung. Modelul american fiibrică/publicitate cere din ce în ce mai mult,

Recunoscând minusurile Consumului de fiist-food, probabil că McDonalddin Franţa influenţează un public mult mai larg decât ar fi putut spera să influenţeze prin metodele vechi.

E) **Ce s-ar întâmpla dacă ai spune adevărul?**

Şi cu fabrica cum rămâne?

Aceasta este cu siguranţă cea mai mare obiecţie la acest gen de mentalitate. Compania ta a avut succes. Ai crescut (probabil pe seama complexului industrial-TV). Ai investit în oameni, în politici, în distribuţie, într-o linie de producţie şi într-o fiibrică. Un sistem în care are încredere fiecare angajat, asta eşti tu.'

Iar acum, aparent peste noapte, nimic nu mai merge cum ar trebui. Dacă eşti Burger King, schimbi (din nou) agenţia de publicitate. Dacă eşti Motorola, dai alâră zece mii de oameni. Şi companiile mici suferă, dar în tăcere.

Majoritatea companiilor mari consideră că marketingul este în criză. Văd că ceea ce fîceau înainte nu mai funcţionează la fel. Vir să îşi protejeze investiţiile

Probabil că Şefii şi colegii tăi vor opune rezistenţă atunci când le vei

aşa, nu aveţi *timp* să iâceţi produse remarcabile, vor spune ei. Trebuie să aveţi

Ei bine, dacă nu aveţi timp să iâceţi ceva cum trebuie, ce te iâce să crezi că veţi avea timp să o luaţi de la capăt?

Am scris această carte pentru a-ţi da arsenalul cu care să-ţi susţii ideea. Dă-le tuturor câte o copie. Nu doar departamentului de marketing. Tuturor. Fă-i să înţeleagă că toate industriile întâmpină aceeaşi problemă ca şi voi. Poate îşi vor alai.

de profil sau conferinţă de vânzări, petrece timp cu inginerii şi clienţii tăi. Cere- le oamenilor să pună mâna pe creion şi o coală de hârtie şi să-şi imagineze ce ar fiice dacă nu ar avea niciun fel de restricţie sau limitări. Dacă nu le-ar fi fiică de eşec, care ar fi cel mai îndrăzneţ lucru pe care l-ar încerca?

Noul director executiv al Best Buy, Brad Anderson, este un strateg strălucit.

sale. El a spus: „în loc să vindem ceea ce voiam *noi* să vindem, am vândut ceea

care s-a dovedit a fi cea mai dificila cu putinţa, si, de fiecare dată, acea cale era Best Buy ar fi putut sa Iaca ce lace aproape orice comerciant regional de electronice când se confrunta cu o perioada de declin: să cumpere mai multe reclame în ziare. Să se joace cu preţurile. Sa dea afiiră nişte oameni. Să se vaite un pic şi să se ţină bine. în schimb, Best Buy au optat să urmeze o cale mai dificilă, una care a dus la o experienţă remarcabilă pentru consumator. La început a părut o cale mai lungă şi mai înceată de a fiice afiicerea să crească, dar, în

E) „Remarcabil" nu înseamnă mereu să schimbi cea mai mare maşinărie din fabrică. Poate fi felul în care răspunzi la telefon, în software-ului. Obişnuinţa de a face o schimbare „care nu prezintă garanţii" ori de câte ori ai ocazia, este cea mai bună cale de a învăţa

Problema cu preţul convenabil

„Ieftin" este unul dintre singurele elemente remarcabile care nu pare să-şi piardă din atractivitate. în cazul tuturor articolelor pe care le cumperi în mod repetat, având la dispoziţie alte articole identice aparţinând altor branduri, cel mai ieftin va câştiga cotă de piaţă.

Problema cu preţul convenabil este aceea că, odată ce începi, competitorul tău va fiice probabil la fel. într-un război al preţurilor din ce în ce mai aprig, cum poate un jucător să îl învingă pe celălalt şi să câştige din punct de vedere economic? IKEA poate. Wal-Mart poate. Tu poţi?

„Ieftin" reprezintă o cale înceată de ieşire din bătălia pentru *vaca mov.* „Ieftin" reprezintă ultimul refiigiu al unui dezvoltator de produse sau al unui om de marketing lipsit de idei extraordinare. Excepţia de la această regulă este saltul cuantic în stabilirea preţului. Când un om de marketing poate să redefinească radical

modul în care un produs este fiibricat sau livrat şi să depăşească preţul altora, asta poate crea un eveniment

Vaca mov nu reprezintă domeniul exclusiv al produselor cu preţ mare şi al consumatorilor înstăriţi. Motel 6 este remarcabil pentru că este şi curat şi ieftin. La fel şi Wal-Mart.

JetBlue şi Southwest au schimbat complet ecuaţia preţurilor în transportul aerian. Companiile tradiţionale, cu aeroporturi scumpe Şi relaţii sindicale incomode, nu pot susţine o competiţie a preţurilor pe termen lung. Pe termen lung, avantajul de 50% din cost, de care se bucură aceşti competitori noi, va învinge sigur vechea gardă. American Airlines şi United Airlines ştiu asta şi, totuşi, nu au ce să fiică în această privinţă. Southwest a schimbat regulile jocului, iar marile linii aeriene nu au nici măcar o pereche de zaruri.

segmentul cu mobilă ieftină (dar nu de calitate proastă), încât pot coborî preţurile din ce în ce mai mult. Avantajul volumului schimbă jocul pentru cei nou jocul).

mici decât cele pe care le ai acum, ai l'aciMi? Dacă ai putea, de ce nu o faci?

Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Hallmark.com?

Hallmark administrează unul dintre cele mai mari trei servicii de felicitări online. Site-ul a crescut atunci când s-a răspândit o idee-virus - oamenii trimiteau o felicitare electronică unui prieten, care descoperea serviciul citind felicitarea şi răspundea trimiţând alte câteva felicitări. într-un an, felicitările zburau de colo până colo în mediul online.

Provocarea este, bineînţeles, să transfermi această activitate gratuită pentru utilizatori într-una care să-ţi aducă bani. Un lucru care funcţionează pentru Hallmark este vânzarea de certificate cadou. Hallmark deţine o companie de bonuri cadou şi iac profit ori

de câte ori cheltuieşti 20 $ pe un bon cadou (complicat, dar adevărat).

în orice caz, Hallmark se află în centrul a trei dintre ideile capabile să influenţeze ale acestei cărţi, aşa că am fest bucuros să îmi ajut prietenul de la Hallmark să găsească nişte metode pentru a le pune în practică.

Pentru început, Hallmark are permisiunea de a vorbi cu publicul. Aceştia sunt consumatori care vin de bunăvoie pe site pentru a trimite o felicitare. Nu trebuie să întrerupă un film sau o emisiune pentru a-şi fiice publicitate. Din păcate, deşi se află acolo din proprie iniţiativă, mulţi oameni nu vor să-i ofere companiei ocazia să le comunice ceva, aşa că nu dau atenţie noutăţilor pe care Hallmark ar dori să le împărtăşească cu ei.

Din fericire, mulţi vizitatori sunt membri ai Gold Crown Club al Hallmark. Aceşti consumatori îşi doresc să colecţioneze puncte (precum milele în cazul celor care zboară des), pentru a le schimba în premii. Ei au o problemă (cum să obţină mai multe puncte) şi sunt dispuşi să îi caute rezolvarea pe piaţă.

Şi, lucrul cel mai important, aceşti membri ai clubului Gold Crown vorbesc despre asta în continuu. Trimit o mulţime de felicitări în fiecare an (electronice şi pe hârtie), iar destinatarii se bucură să le primească - ei ştiu că expeditorul nu are nimic de câştigat. Doar le fiice plăcere să trimită urări de bine.

în opinia mea, pentru a obţine profit, Hallmark trebuie să descopere dacă sunt

Dacă ideea unui certificat cadou electronic este destul de remarcabilă încât să se răspândească, atunci provocarea lor este să-i fiică pe utilizatorii de bază să răspândească vestea.

Aşadar, iată care sunt ideile mele pentru prietenul de la Hallmark:

Atunci când un membru al clubului Gold Crown este pe cale să trimită o felicitare electronică, să-l întrebe dacă vrea să afle câte puncte va primi dacă trimite şi un bon cadou. Acesta va fi un număr ales la întâmplare, între 100 de puncte (puţine) şi 1 milion de puncte (o mulţime!). Evident că majoritatea oamenilor vor câştiga un număr mic de puncte, dar, din când în când, cineva va fi ales să câştige un număr mare. Majoritatea membrilor acestui grup concentrat, atent şi care le acordă atenţie vor fi bucuroşi să dea un clic şi să ajungă pe pagina următoare, ca să vadă ce câştig îi aşteaptă. Acum, că Hallmark a schimbat discuţia de la „trimite o felicitare electronică" la „discută cu Hallmark despre bonurile cadou", are Şanse
remarcabil. Şi mulţi dintre aceşti avocaţi ai brandului - motivaţi, răsplătiţi şi educaţi în mod corespunzător - vor merge mai departe şi vor trimite unul.
cadou nu încep şi ei să trimită certificate.

Când *vaca mov* îşi caută un loc de muncă

Până acum am vorbit despre ce ar trebui să fiică firmele. Dar tu? Ai putea să aplici această gândire atunci când îţi cauţi un loc de muncă?

E foarte probabil că, ultima dată când ţi-ai schimbat locul de muncă, te-ai folosit de un CV. Urmând regulile convenţionale, l-ai trimis probabil la sute sau mii de angajatori. L-ai postat poate online sau l-ai trimis prin e-mail, în încercarea de a te „conecta la reţea" în căutarea unui nou loc de muncă.

Tot acest efort nu este

altceva decât
publicitate. O
publicitate
foarte diferită
de
cumpărarea
spaţiului de
reclamă la TV
dar şi foarte
asemănătoare.
La urm

a

strategie să ducă la foarte multe recomandări prin viu grai.

Mai există o cale. Ai ghicit-o probabil: fii excepţional. Oamenii remarcabili cu cariere remarcabile îşi schimbă locul de muncă cu mult mai puţin efort. Adesea, oamenii remarcabili nici măcar nu au un CV. Ei se bazează pe cei care vorbesc despre ei, care se grăbesc să îi recomande atunci când apar posturi vacante. Oamenii remarcabili sunt adesea recrutaţi dintr-un loc de muncă care le place, într-un alt loc de muncă care le place şi mai mult.

Secretul nu constă în tehnica căutării locului de muncă. Are deja fie ce fac ca fie aceşti oameni atunci când nu îşi caută un loc de muncă. Aceste persoane îşi fac treaba excepţional de bine. Lucrează la proiecte foarte cunoscute. Îşi asumă riscuri care duc adesea la eşecuri mari. Totuşi, aceste eşecuri rareori duc către o fundătură. Nu sunt chiar riscuri, la urma urmei. Mai degrabă fie se creează şansele ca aceşti oameni să primească un proiect şi mai bun data viitoare.

Dacă te gândeşti să fii o vacă mov, cel mai bun moment să faci asta este atunci când nu îţi cauţi un loc de muncă.

În cariera ta, chiar mai mult decât în cazul unui brand, prudenţa este riscantă. Calea către siguranţa pe viaţă a locului de muncă este să fii remarcabil.

- **Referinţe disponibile la cerere? Prostii! Referinţele tale sunt CV-ul.** Un CV obişnuit nu înseamnă **altceva decât** oportunitatea ca un **posibil** angajator să te refuze. Un pachet de referinţe la superlativ, pe de altă parte, cere cu insistenţă o întâlnire.

- **Vizitează www.monster.com. Milioane de CV-uri, toate grămadă**, toate aşteptând ca cineva să dea peste ele. Dacă te afli în grămada aceea, nu e bine. Înainte să începi să cauţi un loc de muncă, gândeşte-te la ce ai putea face astăzi, astfel încât să nu mai fie nevoie să îţi faci griji vreodată în această privinţă.

Studiu de caz: Tracey, agent de publicitate

Prietena mea, Tracey, a renunţat la slujba ei într-o firmă de publicitate ca să îşi înfiinţeze propria firmă. Urmând regulile convenţionale, a trimis sute de scrisori-tip către sute de directori de marketing din toată zona de nord-est. Este o publicitate îngrozitor de scumpă şi bineînţeles că nu a mers foarte bine.

Orice director de marketing, care are nevoie de o firmă de relaţii cu publicul, probabil că are deja una. Dacă ar căuta alta, ar fi nevoie de mult mai mult decât de un plic nesolicitat, trimis prin FedEx, care să îi facă să o telefoneze şi să o

Ce e de ficut?

După ce am vorbit cu Tracey, i-am sugerat să se concentreze pe nişa cea mai îngustă posibil. Ea avea pregătire în domeniul fiirmaceutic, aşa că ne-am

Tracey s-a hotărât să-şi concentreze efectiv toată atenţia pe a deveni cel mai bun agent de publicitate din lume pentru chirurgii plasticieni. Dacă companiile lârmaceutice vor să ajungă la acest public în cel mai eficient mod, vor trebui să o sune pe ea. Ea cunoaşte toate publicaţiile, toate conferinţele şi pe majoritatea medicilor. Are liste şi contacte. Este singura opţiune excepţională. Toţi ceilalţi au acest public ca parte a portofeliului lor. în cazul lui Tracey, ei *sunt* portofoliul.

Dacă slujba ta ar depinde de angajarea celei mai bune persoane din lume care să îţi promoveze noul produs în fiiţa chirurgilor plasticieni, pe cine ai angaja?

Studiu de caz: Robyn Waters aprins ideea

Cât timp a trecut de când ai fost la Kmart? Cred că „mult timp", dacă eşti ca majoritatea oamenilor. Nu se poate spune acelaşi lucru şi despre Target. Target este magazinul cu preţuri reduse preferat de profesionişti, de pasionaţii amenajărilor interioare şi de cumpărătorii adevăraţi (cu alte cuvinte, oameni cu bani de cheltuit). Cum a reuşit Target? Cu siguranţă, nu datorită reclamelor - deşi sunt destul de bune. Nu, ci datorită oamenilor ca Robyn Waters, vicepreşedintele lor pentru „tendinţe, design şi specificaţii tehnice" (da, aceasta este titulatura ei reală).

Robyn este cea care l-a convins pe Michael Graves să fiică un ceainic pentru Target. Ea este cea care caută tacâmuri uimitor de ieiine (dar grozave) şi pixuri mici cu ţinte plutitoare în ele. în loc să piardă timp şi bani încercând să cumpere cota de piaţă prin publicitate, Target şi-a dat seama că oferind articole exclusive, care ar fi grozave la orice preţ - dar, când sunt ieftine, sunt realmente uimitoare pot avea succes *fără* un buget mare pentru reclame. în centrul strategiei

şi place să vorbească mult despre ele. Dacă un hipermarket ca Target poate să distrugă Sears sau Kmart, pe tine ce te opreşte să fii cu mult mai grozav decât competitorii tăi mai mari?

Studiu de caz: Atât de popular, încât nimeni nu se mai duce acolo

Stew Leonard a fondat un magazin obişnuit de lactate în Connecticut. Avea un spaţiu mai mic de 1850 nr în care vindea lapte, brânză şi produsele

un magazin micuţ, aşa că s-a orientat spre o *vacă mov.*

Apus în Mă o grădină zoo. A dezvoltat o politică de relaţii cu clienţii atât de simplă şi importantă, încât a pus să fie sculptată într-un bloc de granit de 2700 kg, pe care l-a aşezat în lâţa magazinului. A început să ţină produse unice sau neobişnuite şi a vândut multe articole la preţuri spectaculos de reduse. Magazinul a fost umplut cu vaci robotice care mugeau, cutii de lapte dansatoare şi un pui care cântă la vioară. Pe măsură ce suburbia de lângă magazinul său din Connecticut a crescut, la fel a crescut şi legenda *vacii mov.* Stew şi-a extins magazinul de mai bine de zece ori, ajungând să apară la emisiunea *Ripley's Believe It or Not!* A fost ridicat în slăvi într-una din cărţile importante ale lui Tom Peters. A fost consilier al unor politicieni şi prieten cu Paul Newman. De asemenea, Stew vindea în fiecare zi mai mulţi pui Perdue decât orice alt magazin din lume. Magazinul şi inovaţia pe care o reprezenta au fost atât de spectaculoase, încât am luat fiecare nou angajat şi am călătorit o oră spre nord, în Connecticut, numai ca să-i arăt că serviciile pentru clienţi şi arta de a prezenta mărfurile pot fi combinate pentru a crea o organizaţie de talie mondială.

câteva locaţii. Una dintre ele este la doar 3 km de casa mea. Nu mă duc niciodată acolo. De ce?

Noul Stew (Stew Jr.) s-a folosit de *vaca mov* ca să răspândească vestea şi să crească. Şi a fijncţionat. Dar acum, că vestea este *deja* răspândită, este mai profitabil să mulgă vaca. Stew m-a dat pe mine (un om cu *otaku* pentru mâncare şi servicii şi care răspândeşte vestea) pe zece consumatori obişnuiţi de produse de băcănie. Produsele de la Stew's nu mai sunt unice. Nu au nimic organic, departamentul de pescărie unde poţi găsi dovleac la conservă şi îţi va indica o direcţie neclară spunând: „într-acolo". Pe vremuri (când Stew's era încă remarcabil), cineva te-ar li condus personal până acolo. înainte exista o cutie pentru sugestii la ieşire. Dacă aveai o sugestie, de cele mai multe ori primeai o scrisoare de răspuns de la Stew (seniorul) însuşi. Astăzi, cutia pentru sugestii se află tot acolo, dar nu te aştepta să mai primeşti vreun răspuns înapoi. Afacerea este prea profitabilă ca să se mai preocupe de aşa

Aşadar... când ai parcarea plină până la refiiz şi fiici mai mulţi bani ca niciodată, înseamnă oare că nu trebuie să îţi mai fiici griji pentru *vaca movl*

Pe termen scurt, strategia lui Stew Jr. este genială. El se foloseşte de brandul clădit de tatăl său pentru a crea o avere semnificativă. E cinic, dar eficient:

rapid. Dacă alacerea ta se află într-o situaţie asemănătoare, acţionarii vor probabil să fiici şi tu exact acelaşi lucru.

Afacerea cu produse de băcănie este destul de specială prin fiiptul că, odată ce ţi-ai stabilit o locaţie, poţi scoate profit de pe urma ei foarte mult timp. De asemenea, nu sunt prea multe Şanse ca magazinele cu produse de băcănie să nu mai fie la modă, aşa că poţi rămâne pe locul întâi destul de mult timp.

Dacă, pe de altă parte, obiectivele tale sunt creşterea, impactul şi crearea unei
ajută această strategie. Dacă Stew deschide un magazin în Houston, Texas (o zonă bine deservită de marile supermarketuri şi unde practic nimeni nu a auzit de vaca *mov* de la Stew's), nu se va descurca foarte bine. Şi dacă afacerea lui
Vaca mov este doar o parte din ciclul de viaţă al produsului. Nu o poţi întreţine tot timpul (prea riscant, prea scump, prea obositor), dar atunci când vrei să-ţi extinzi afacerea sau să lansezi ceva nou, este cea mai bună Şansă a ta.

Data viitoare când mergi la Stew's, salută-l din partea mea. Pe mine şi pe prietenii mei ne vei găsi la Brother's, piaţa de legume de după colţ, aflată într-o creştere rapidă, foarte profitabilă şi destul de remarcabilă.

Este vorba de pasiune?

pasiune, entuziasm şi magie în ceea ce facem este copleşitoare pentru mulţi dintre noi. Tot procesul de ideaţie, asumarea de riscuri şi magia multidisciplinara, de care Tom şi cei care i-au urmat au tot vorbit, sunt extrem de importante, dar nu prezintă atracţie pentru mulţi dintre oamenii cu care „Wal-Mart nu vrea să îl accepte" sau „Nu ne putem permite Şedinţe prosteşti sau un eşec al produsului" nu sunt mişcaţi de poveştile eroice ale oamenilor de marketing inovatori. Scepticii cred că toată treaba cu pasiunea e un pic cam bizară. Nu cred în ea. Nu, acestor oameni nu le pasă de *motiv.* Ei nu vor decât să iacă ceea ce va fiincţiona. Şi asta e şi ideea cu *vaca mov.* Nu trebuie să îţi placă. Nu trebuie să fii pasionat de *Fast Company,* un gura al produselor noi, un propovăduitor al ideii că munca trebuie să fie răsplătită. Nu, trebuie doar să *iţi* daţi seama că *nimic altceva nu funcţionează.* Dovada este aici. Marile branduri, marile succese, start - up-urile profitabile (mari şi

mici, locale şi mondiale), toate au avut de-a fiice (mă rog, majoritatea) cu o *vacă mov.* Trebuie doar să înţelegi că nu ai altă opţiune decât să îţi creşti afiicerea sau să îţi lansezi produsul concentrându-te pe o *vacă mov. Nimic altceva nu va funcţiona.*

Asta înseamnă că lansarea a 10 produse a câte 10 milioane $ fiecare este mult mai inteligentă decât o investiţie de 100 milioane $ în televiziuni, pentru lansarea unui singur produs. înseamnă că, dacă toate cele 10 produse eşuează,

decât dacă ai fi eşuat cu o singură lansare TV (ceea ce este mai mult decât probabil). Dacă Şeful tău vrea fccus-grapuri pentru a dovedi că un produs nou are succesul garantat, nu te deranja. Dacă fbcus-grupului îi place, probabil că se înŞală. Dacă firma ta vrea să alegi un singur produs care să fie promovat pentru Crăciunul de anul ăsta, începe să-ţi Iaci CV-ul. Nu vei inventa o *vacă mov* cu acest gen de neînţelegeri şi presiune. Lucrurile care *trebuie* să funcţioneze rar o

Nu ai nevoie de o carte despre creativitate, brainstorming sau team

building. Ai deja o sută (sau o mie) de idei pe care compania ta nu are curajul să l

e

lansezi. Nu ai nevoie de mai mult timp și nici măcar de mai mulți bani. Trebuie doar să realizezi că acum funcționează o paradigmă de afaceri nou-nouță și, odată ce accepți această realitate, îți va fi mult mai ușor să găsești una.

J. Peterman a știut cum să ajungă la cititorii revistei *New Yorker*. Știa că era prea târziu să devină un fel de Lillian Vernon, așa că nici nu a încercat. Pentru publicul vizat de el, catalogul și exprimarea lui erau magice. Nicio mare companie de comenzi prin poștă nu ar fi investit la început în viziunea sa. Nu fusese încercată niciodată până atunci, era prea „neobișnuită”. Unii ar putea să o numească chiar ciudată.

Când un focus-grup al Comedy Central a testat *South Park*, acesta a înregistrat un record, obținând o notă de doar 1,5 din 10 din partea femeilor. Trei dintre femeile din grup au declarat că le displace profund. Înfiorător! Sigur. Ciudat? Pentru unii. Dar grupul care a contat – adolescenții de sex masculin și cei care se poartă ca ei – au răspândit vestea și serialul a fost un succes colosal.

Ține minte, trebuie să fii ciudat. Trebuie să fii irezistibil pentru un grup micuț de persoane cu *otaku* care duc vorba mai departe și la care poți ajunge ușor. „Irezistibil” nu e același lucru cu „ridicol”. „Irezistibil” (pentru nișa potrivită) este pur și simplu „remarcabil”.

Date reale

Interbrand evaluează în fiecare an primele o sută de branduri din lume. Interbrand combină o mulțime de factori misterioși și stabilește ce branduri valorează cel mai mult. Iată lista pentru 2002:

1 Coca-Cola	11 Ford	21 Sony
2 Microsoft	12 Toyota	22 Nescafé
3 IBM	13 Citibank	23 Oracle
4 GE	14 HP	24 Budweiser
5 Intel	15 Amex	25 Merrill Lynch
6 Nokia	16 Cisco Systems	26 Morgan Stanley
7 Disney	17 AT&T	27 Compaq
8 McDonald's	18 Honda	28 Pfizer
9 Marlboro	19 Gillette	29 JPMorgan
10 Mercedes	20 BMW	30 Kodak
51 Gap	55 Kleenex	79 Caterpillar
52 Nintendo	56 Sun	80 Amazon.com
53 [illegible]	57 Wrigley's	81 Panasonic
54 Samsung	58 Reuters	82 Boeing

35 Nike	59 Kleenex	83 Shell
36 Gap	60 Philips	84 Smirnoff
37 Heinz	61 Nestle	85 Johnson & Johnson
38 Volkswagen	62 Avon	86 Prada
39 Goldman Sachs	63 AOL	87 Moët & Chandon
40 Kellogg's	64 Chanel	88 Heineken
41 Louis Vuitton	65 Kraft	89 Mobil
42 SAP	66 Danone	90 Burger King
43 Canon	67 Yahoo!	91 Nivea
44 IKEA	68 Adidas	92 Wall Street Journal
45 Pepsi	69 Rolex	93 Starbucks
46 Harley	70 Time	94 Barbie
47 MTV	71 Ericsson	95 Ralph Lauren
48 Pizza Hut	72 Tiffany	96 FedEx
49 KFC	73 Levi's	97 Johnnie Walker
50 Apple	74 Motorola	98 Jack Daniels
51 Xerox	75 Duracell	99 3M
52 Gucci	76 BP	100 Armani
53 Accenture	77 Hertz	
54 L'Oréal	78 Bacardi	

Dintre acestea 100, 70 sunt branduri care erau valoroase în această ţară şi acum mai bine de 25 de ani. Dintre aceste branduri, practic toate au fost create cu publicitate masivă la televizor, în reviste sau în magazin. Aceste companii şi-au crescut brandul atunci când era uşor şi ieftin să o facă după metoda învechită. Aceste branduri se menţin la conducere, bizuindu-se pe moştenirea care nu mai are acelaşi gol de umplut.

Dintre cele 30 de branduri rămase, jumătate au fost create aproape în întregime cu ajutorul recomandărilor prin viu grai (Hewlett-Packard, Oracle, Nintendo, SAP, Canon, IKEA, Sun, Yahoo!, Ericsson, Motorola, Amazon.com, Prada, Starbucks, Polo Ralph Lauren şi Armani). Deşi unele dintre acestea — ca Lauren şi Sun — au cheltuit masiv pe publicitatea din presa scrisă, este destul de clar că, fără un produs remarcabil şi recomandări semnificative prin viu grai, nu ar fi dobândit valoarea şi prestigiul pe care le au acum.

Mai rămân doar 15 branduri. Unele, ca Cisco Systems şi Microsoft, şi-au dobândit valoarea prin puterea pieţei (fie achiziţionându-şi competitorii, fie dându-i la o parte). Altele, ca Apple, au folosit atât publicitatea remarcabilă, cât şi recomandările prin viu grai. Mai rămân doar câteva (Compaq, Dell, Nike, Gap, MTy AOL şi poate Nivea) care şi-au creat brandurile după vechea metodă. Aş spune că MTV nu poate fi pus cu adevărat la socoteală, deoarece şi-a ficut publicitate numai pe propriul canal, pe care oamenii l-au găsit cu ajutorul recomandărilor prin viu grai.

De observat că numai una dintre companiile de pe listă este produsul ultimilor zece ani de excese media. Numai AOL a putut să cheltuiască sute de milioane de dolari şi să convertească acea investiţie într-un brand valoros. Toate celelalte companii care au încercat, au eşuat.

Prin urmare, întrebarea pe care trebuie să ţi-o pui este aceasta: Dacă numai 6% dintre cele mai valoroase branduri au fclosit strategia acum depăşită de a ne reaminti în permanenţă despre produsele lor oarecum obişnuite, de ce crezi că această strategie va iuncţiona în cazul tău?

E) Marea întrebare este aceasta: Vrei să creşti? Dacă da, trebuie să te concentrezi pe o vacă mov. îţi poţi menţine brandul după metoda veche, dar singura cale către o creştere sănătoasă este un produs remarcabil.

Sesiuni de brainstorming

Deşi nu avem cum să prezicem ce va fi remarcabil data viitoare, ne putem da seama că nu există prea multe domenii de inovaţie neexplorate - doar

de exemple, nu Le nicidecum completă, dar îţi poate pune ideile în mişcare. Deşi e posibil ca această listă să îţi smulgă un „bineînţeles", mă întreb câte

ofertă a ta întruchipează *cele mai bune* atribute dintre acestea?

CÂND M-AM DUS SĂ CUMPĂR NIŞTE UNELTE NOI, am ficut ceva ce nu lac aproape niciodată. M-am dus la Sears. De ce? Pentru că, aproape fiă

meşterind, mi-au spus că n-aş putea să dau greş cu Craflsman. De ce? Nu pentru că sunt fumos concepute sau uşor de fclosit, ci pentru că rezistă mult timp şi au garanţie pe viaţă. KitchenAid, pe de altă parte, a pierdut o mulţime de clienţi economisească bani la fibricarea mixerelor. Forumurile online sunt pline de

povești cu oameni frustrați care au renunțat la brand după ce au avut trei sau patru mixere. În ambele cazuri, povestea se bazează pe durabilitatea remarcabilă (sau pe lipsa acesteia).

*****

LINIA OXO de articole pentru bucătărie vinde oamenilor care nici măcar nu gătesc. De ce? Pentru că acești non-bucătari au trecut prin bucătăriile oamenilor care gătesc. Și acele persoane care gătesc și duc vorba mai departe (deschise mereu la orice le-ar face viața în bucătărie mai bună) au fost încântate să se laude cu curățătorul de morcovi, răzătoarea de lămâi și lingura pentru înghețată cu aspect original și foarte, foarte funcționale.)

DE CE A ÎNVINS Yahoo! pe AltaVista, Lycos şi Infoseek în cursa pentru a deveni centrul internetului? Şi apoi cum a uitat lecţia şi l-a lăsat pe Google să repete figura? în ambele cazuri, Yahoo! şi Google au avut aceleaşi lucruri în fiivoarea lor. O interfaţă incredibil de simplă (în primii câţiva ani, Google avea doar două butoane - şi unul dintre ele era „mă simt norocos"). Se încarcă rapid. obţină ce aveau nevoie online, recomandarea era simplă.

Iată o poveste extraordinară cu privire la Google, pe care am auzit-o de la Mark Hurst: Se pare că cei de la Google sunt obsedaţi de e-mail-urile primite în care le este criticat serviciul. Le iau foarte în serios. Din când în când, le scrie o persoană care nu se semnează niciodată. Potrivit Marissei Meyer de la Google: „De fiecare dată când ne scrie, e-mail-ul conţine doar un număr de două cifie. Ne-a luat ceva timp ca să ne dăm seama la ce se referă. A reieşit că numără cuvintele de pe pagina principală. Atunci când numărul este mai mare, ca de exemplu 52, îl irită şi ne trimite noul număr total al cuvintelor. Pe cât de introducă prea multe link-uri. E ca un cântar care îţi spune că te-ai îngrăşat un kilogram". (Yahoo! are acum mai mult de 500 de cuvinte pe pagina principală).

CU MULT TIMP ÎN URMĂ, Hertz şi Avis şi-au ficut brandul să crească prin publicitate

în presa scrisă şi la TV Astăzi, este prea tâmu pentru competitorii lor să îi ajungă din urmă fclosind aceeaşi tehnică. Aşa că National şi Alamo au dificultăţi. Dar Enterprise Rentai Car are o strategie cu totul diferită. Ei nu sunt la aeroport şi nici nu se ocupă de cei care călătoresc cu aficeri. Au creat în schimb o nouă *vacă mov* - te vor lua cu o maşină închiriată atunci când a ta este

Vizarea acestei nişe pare evidentă, dar capacitatea de a fi radicali i-a ficut să obţină profit şi să crească rapid. Se pare că este riscant să fii prudent.

BLOOMBERG. AŞA CUM ESTE EL CUNOSCUT, ar fi trebuit să fie înlocuit de internet, şi totuşi, acest computer personalizat se află pe biroul aproape tuturor jucătorilor importanţi de pe Wall Street. La urma urmei, internetul are o cantitate uriaşă de infcrmaţie. e relativ uşor de fclosit. există surse multiple pentru el şi este în mare măsură gratuit. Bloomberg, pe de altă parte, este fcarte scump (mai mult de 1.000 $ pe lună) şi fcarte complicat de fclosit. Tocmai de aceea brokerii şi investitorii ţin morţiş la el. Au trecut prin dificultăţile de a

DE CE STĂ TED LEONSIS, proprietarul miliardar al echipei Washington Wizards, la hotelul Four Seasons din Manhattan? Ar putea, la o adică, să stea oriunde vrea. Din câte pot să-mi dau seama, stă acolo deoarece personalul de la cafenea ştie cum să îi servească ceaiul cu gheaţă. într-un pahar înalt şi subţire, cu gheaţă şi alături o caraiă mică de apă cu zahăr. Nu trebuie să ceară; i se aduce pur şi simplu. Oricine se întâlneşte cu Ted la hotel observă asta. Cred că pe Ted îl Iiicc fericit laptul că prietenii lui observă. Un lucru personalizat ne poate lace să ne simţim speciali.

L. L. BEAN POATE SĂ VÂNDĂ haine prin comandă poştală unor oameni care nu au

încredere în comenzile prin pobta. Garanţia e cea care lace sa mearea totul. Ia o pereche de pantaloni, dă-le foc. tnmite-le cenuşa, si L. L. Bean iţi va da banii înapoi. Poveşti ca aceasta se raspandesc foarte uşor.

CE MOTOCICLETĂ deţine Shaquille O'Neal? Jesse Gregorv James fiibrică motociclete personalizate, cu motoare uriaşe, de 100.000 S. Fiecare motocicletă este lucrată manual, are nevoie de luni întregi ca să fie gata şi este foarte, foarte profitabilă. Şi au o listă de aşteptare de mai mulţi ani. Cine îşi permite o motocicletă care costă atât de mult, vrea (şi probabil merită) să fie lăcută special pentru el. Realizarea unui lucru foarte scump şi foarte personalizat este un lucru remarcabil în sine.

HUMMER-ul ESTE PREA MARE, prea lat, prea urât şi prea ineficient pentru o maşină. Nu

are ce căuta
pe drumurile
publice. Ii
enervează pe
majoritatea
oamenilor
care vin în
contact cu el.
Cu excepţia,
bineînţeles, a
celor care îl
cumpără.
Majoritatea
dintre ei nu au

nevoie să iasă brusc de pe Şosea şi să urce dealuri abrupte şi nisipoase. Şoferilor de Hummer le place doar să ne enerveze pe noi, ceilalţi. Se bucură conducând un vehicul cu

adevărat remarcabil

•

DA, AI AUZIT DEJA DE VOLVO, dar excepțional e faptul că o țară mică a creat o mașină cu o nișă profitabilă, deoarece avocaților brandului le-a fost ușor să o popularizeze printre cei care nu își dădeau seama ce ratează. Faptul că Volvo era considerată în mare măsură urâtă a constituit un început perfect pentru conversații. Faptul că ai auzit această poveste de o sută de ori până acum dovedește că funcționează.

DE UNDE ȘI-A LUAT FIUL MEU un animal de companie? Ei bine, tastează pe Google „frog pet" („broască animal de companie") și vei găsi growafrog.com, site-ul unei companii de 20 de ani care face un singur lucru: vinde mormoloci (care vor deveni în curând broscuțe) în acvarii mici de plastic. Fiul meu le-a spus deja și altor 20 de persoane despre ei, iar broșura inclusă, cu informații despre broaște pe care o includ, face distribuirea și mai ușoară. (Știai că unele broaște ajung să trăiască până la 17 ani?) Concentrarea obsesivă a companiei pe această nișă s-a făcut să devină pentru pe listă.

La fel ca cele două magazine din New York: unul se numește Just Bulbs (Doar becuri), celălalt se numește Just Shades (Doar abajururi). Nu, nu au nicio legătură. Nu, nu se află unul lângă altul. Dar da, sunt destul de remarcabile.

*****

DE CE PRODUCĂTORII DE FILM ZBOARĂ până la celălalt capăt al lumii, la Festivalul de Film de la Cannes? Deși petrecerile sunt distractive, sigur nu compensează drumul și investiția de timp și bani. Motivul este simplu – producătorii știu că acolo se va întâmpla ceva remarcabil. Un film, un regizor, o celebritate vor ajunge la știri. Producătorii de film vor descoperi ceva nou și de aceea se duc. Cum poate ajunge produsul tău la știri? (De observat că este o mare diferență între a ajunge la știri și a fabrica știri. Dacă îți croiești drum forțat în televiziune prin publicitate exagerată, nu este o strategie prea bună pe termen lung. Funcționează mult mai bine atunci când chiar ai ceva de spus.)

DEȘI COMPUTERELE SUNT un exemplu evident al modului în care tehnologia poate să facă un produs remarcabil, ce ziceți de ceasurile făcute manual? Unii producători de ceasuri cer 500.000 $ pentru dispozitive pe care trebuie să le întorci doar o dată pe săptămână, urmăresc fazele lunii și știu automat anii bisecți din următorii 50 de ani. În mod surprinzător, cu cât ceasul este mai complex, cu atât lista de așteptare este mai lungă. Cel mai complicat ceas asamblat astăzi are o listă de așteptare de mai bine de doi ani. Nu, nu este un articol pentru piața de masă, dar se vinde pentru că este complicat (dacă cumpărătorul ar fi vrut numai precizie și funcționalitate, ar fi cumpărat un Casio de 50 $).

*****

COMICUL BUDDY HACKETT a descoperit cu mult timp în urmă că, atunci când nu are nimic amuzant de spus, nu are decât să înjure. Oamenilor le-a plăcut asta. Astăzi, vedem filme, albume, cărți și benzi care au succes doar din cauză că întrec limita bunului gust. Cel mai bun exemplu este John Waters. Primele filme ale sale erau atât de vulgare, încât majoritatea oamenilor le considerau

*****

ÎȚI MAI ADUCI AMINTE DE LONGBOX? O cutie de carton de 25 cm în care s-au vândut CD-urile ani întregi. Companiile de înregistrări au crezut că acea cutie le va oferi mai mult spațiu pentru promovare, în timp ce comercianții s-au gândit că vor reduce furturile. Cu toate acestea, unii artiști s-au plâns. Pe lângă faptul că clienților nu le plăcea deloc ambalajul, artiștii au atras atenția că milioane de copaci erau tăiați inutil pentru a tipări această cutie consumabilă, iar gropile de gunoi erau pline cu ele. Unul dintre motivele pentru care această campanie a avut succes a fost acela că nu a reprezentat o concesie foarte mare pentru oamenii dintre cei implicați. A fost o știre ușor de răspândit și chiar mai ușor pentru marile companii să pară prietene față de mediu, cedând amenințărilor cu boicotul și stopând producția cutiei.

ÎN AFARĂ DE FAPTUL că poate fi folosit fără licență, de ce are Linux atâția adepți? Un motiv este acela că e nevoie de un angajament real pentru a deveni utilizator Linux. Este un sistem operativ greu de instalat, greu de utilizat dacă nu ai experiență și nu este ușor de integrat într-un mediu corporatist tradițional. Toate aceste obstacole, totuși, au creat un nucleu devotat și loial. Compania și-a dat seama că, pe măsură ce tot mai mulți oameni investeau timp în utilizarea și suportul produsului, sistemul de operare se va îmbunătăți, vor investi în software și în interfața utilizatorului, iar problemele interne vor dispărea. Imperfecțiunile produsului au creat un avantaj în sine.

CÂND BEST BUY ȘI-AU SCHIMBAT produsul (magazinul!) și au scăpat de comisioane, acest lucru a creat condițiile pentru o creștere explozivă, care i-a dus de la 250 milioane $ în venituri anuale, la mai mult de 23 miliarde $. Un comerciant cu amănuntul face mai mult decât să mute niște cutii. Un comerciant vinde, cu ajutorul mediului și al oamenilor care lucrează acolo. Best Buy și-au făcut tehnica de vânzare atât de diferită, încât a fost demnă de toată atenția.

imposibil de vizionat. Nu și primii utilizatori care erau atrași de lucruri bizare. S-au grăbit să le spună prietenilor și, astfel, Waters și-a făcut o reputație. Astăzi, *Hairspray*, bazat pe filmul cu același nume, este cel mai în vogă musical de pe Broadway. Mulți dintre cei care aleg o cale mai acceptată din punct de vedere cultural pentru a ajunge la același rezultat nu au avut un succes nici pe departe la fel de mare.

*****

UN RESTAURANT DE LÂNGĂ CASA MEA a angajat un adolescent să

CE SE ÎNTÂMPLĂ ATUNCI CÂND un element din produsul sau serviciul tău se strică? Cât trece până vine cineva să îl repare? Când mi s-a stricat laptopul PowerBook, am sunat la Apple. Două ore mai târziu, un camion Airborne Express a venit cu un ambalaj pentru transport, mi-a luat Mac-ul și mi l-au adus înapoi 48 de ore mai târziu! I-au

ÎN MAJORITATEA ORAŞELOR EXISTĂ un restaurant care serveşte o friptură de 1,36 kg. pentru 50 $ – şi care îţi dă banii înapoi dacă poţi să o mănânci pe toată. Vestea se duce. Oamenii vin. (Nu să mănânce friptura (ar fi ridicol!), ci pentru că mesajul din spatele ei este destul de remarcabil. Acelaşi lucru se întâmplă şi în cazul staţiunilor de schi cu pârtii foarte dificile şi al serviciilor video care îţi permit să închiriezi oricâte DVD-uri doreşti.

*****

ÎN PREZENT, ÎN VIAŢA NOASTRĂ EXISTĂ MAI MULTE RISCURI ca niciodată. Acesta este unul dintre motivele pentru care atâtea firme apelează la serviciile de curierat ale Federal Express. Atunci când L.L. Bean a introdus schimbările, nu s-a datorat atât de mult faptului că oamenii îşi doreau să le fie livrate mai repede comenzile, ci fiindcă certitudinea datei de livrare şi posibilitatea de a urmări în timp real pachetul le-a oferit siguranţa de care aveau nevoie.

*****

CHIAR CREZI CĂ vreunul dintre cei 2000 oameni care vor cumpăra lotul de fabricaţie al celei mai rapide motociclete din lume (0-402 km/oră în 14 secunde) vor atinge vreodată viteza maximă? Bineînţeles că nu. Dar pentru 250.000 $ ar putea foarte bine. Este produsul cel mai bun la ceva, orice, care merită să fie măsurat?

AppleCare (asigurarea că îţi repară calculatorul în caz că se strică) şi se bucură de recomandările prin viu grai pe care le generează o poveste ca aceasta.

EXISTĂ UN CONCURS PENTRU CEA MAI PUTERNICĂ BOXĂ AUTO. Aceste boxe sunt atât de puternice, încât nu te poţi urca în maşină - ai surzi. Campioana actuală este de opt ori mai puternică decât un avion cu reacţie 747. Şi totuşi, oamenii cheltuiesc sute de mii de dolari în goana lor după cele mai puternice boxe. Şi mii de alţi oameni cumpără brandurile de top - nu ca să dea muzica la maxim, ci doar ca să ştie că ar putea s-o facă.

LA EXTREMA CEALALTĂ, oamenii plătesc sume extraordinare pentru a

Ferestre, dădiri. cartiere, laptopuri. maşini silenţioase - în^ecare caz. suma cheltuită pentru amortizarea unui decibel în plus este adesea dublă fiţă de cât costa cea de

dinainte. Uită-te la orice tip care călătoreşte şi îi spune colegului de IKEA NU ESTE DOAR UN ALT MAGAZIN cu mobilă ieiină. Există o mulţime de locuri din care să cumperi bunuri ieftine. Dar majoritatea nu îţi oferă combinaţia genială de fermă şi fiincţionalitate pe care o obţii la IKEA cu acelaşi preţ. Anul trecut, lanţul a vândut mai mult de 25% din toată mobila vândută în

celor de la IKEA, care a învins piaţa

•

DE CE SĂ FACI KITEBOARDING? Ai putea, la o adică, să schiezi, să faci snowboard, windsurf sau schi pe apă. Şi totuşi, kiteboarding-ul este astăzi unul dintre sporturile cu cea mai rapidă dezvoltare. Îţi legi de picioare o placă de surf, te ţii de un zmeu uriaş şi începi să goneşti pe apă cu 48 km/oră. Bineînţeles, asta dacă nu cumva ajungi pe ţărm. E atât de periculos, încât merită să vorbeşti despre asta. E atât de periculos, încât cei care caută sporturi noi şi periculoase

BILETELE DE LOTERIE OFERĂ o investiție mică și un câștig mare. Atunci când premiul cel mare ajunge la un nivel record (100 de milioane $ este o sumă remarcabilă chiar și pentru un milionar), vânzările biletelor cresc exponențial. În mod ironic, șansele de câștig sunt și mai mici decât de obicei, așa că, dintre două alegeri stupide, este mai inteligent să cumperi atunci când premiul cel mare e de 20 de milioane $. Așadar, de ce urcă vânzările? Deoarece caracterul remarcabil al premiului cel mare îi face pe oameni să vorbească despre el și să viseze că vor câștiga.

*****

DE CE UNII OAMENI fumează țigări fără filtru sau beau tării? Poate fiindcă le asociază cu pericolul și cu autodistrugerea. Caracterul extrem al produsului îl face atractiv pentru acest public.

*****

CÂND UN PRODUS SAU UN SERVICIU se referă la evitarea riscului, merită să iei în considerare o soluție care minimizează acel risc. Dacă aș fi avocat, m-aș specializa pe o nișă foarte îngustă, devenind cel mai bun din lume pe un anumit tip de litigiu judiciar. Dacă compania ta ar fi victima unui proces de acest fel, pe cine ai angaja? Pe specialistul care nu face altceva decât să apere (și să câștige) cazuri ca acesta, sau firma locală? Atunci când cineva are o problemă de acest gen, este extrem de deschis către mesaje de marketing, prin urmare va căuta și va găsi de obicei pe cineva care îl prezintă în cea mai bună lumină posibilă.

sunt atraşi de el.

*****

DACĂ AI FOST VREODATĂ LA SOTHEBY'S sau la o galerie de artă din Soho, vei observa că, aproape fără excepţie, bărbaţii şi femeile care lucrează acolo sunt cu adevărat frumoşi. Nu doar frumoşi la suflet, ci şi arătoşi. Mă întreb de ce. Ce s-ar întâmpla dacă firma ta care furnizează piese pentru instalaţii ar angaja ca recepţionist un fotomodel masculin arătos? Oamenii ar vorbi despre asta.

*****

MERGÂND PRIN AEROPORT zilele trecute, am observat că mai toţi angajaţii magazinelor poartă haine cu totul nememorabile. De ce să nu îi îmbraci pe oamenii de la standul de îngheţată în haine cu dungi roz şi alb şi cu papioane? „Hei, ai văzut?".

*****

UŞOR DE TRECUT CU VEDEREA, dar la fel de importantă ca aspectul fizic este vocea pe care o aud oamenii. Reacţionez altfel dacă îmi răspunde James Earl Jones când sun la Informaţii. Moviefone a avut succes în perioada de început în mare parte datorită curioşilor care sunau să audă ceea ce prietenii lor numeau „vocea aia enervantă".

*****

ÎMI PLACE MULT DE MEDICUL MEU. Nu doar pentru că nu sunt bolnav (parţial datorită lui), ci şi pentru că petrece timp cu mine atunci când trec pe la el. Nu cred că Ray face asta pentru promovare – cred că îi pasă sincer de mine. Şi este remarcabil. Destul de remarcabil încât am îndrumat către el alţi 12 pacienţi.

*****

OARE POȘTA ANGAJEAZĂ oameni enervanți din fire sau doar îi pregătise să fie așa? De câte ori ai povestit cuiva ce experiență proastă ai avut la Biroul pentru Vehicule Motorizate? Nu este scump și, dacă nu deții monopolul, ar merita să investești în oameni excepțional de drăguți ca modalitate de a fi remarcabil.

>>c<>

TOATĂ LUMEA ȘTIE CĂ industria discografică e pe cale de dispariție, așa că niciun antreprenor inteligent nu ar porni o afacere căutând să facă bani din muzică. Dar să nu le spui asta lui Micah Solomon, David Glasser și Derek Sivers. Micah conduce Oasis CD Duplication, care face CD-uri pentru muzicieni independenți. Un exemplu al comportamentului său remarcabil: trimite regulat un CD-mostră către fiecare post de radio important din țară — și CD-ul conține numai muzica clienților săi.

David Glasser și partenerii lui au înființat Airshow Mastering, care creează discuri-matriță de cea mai bună calitate pentru Sony — și pentru muzicieni NU TE VA CONTRAZICE NIMENI dacă afirmi că Wal-Mart este cel mai mare, mai profitabil și mai înspăimântător comerciant de pe Pământ. Așa că, atunci când Wal-Mart încerca din răsputeri să îi ajungă din urmă pe cei de la Amazon.com, ce au scris pe un banner în birourile lor? „Nu poți învinge Amazon cu propriile arme”.

Este o perspectivă extraordinară. Chiar și acest comerciant redutabil și-a dat seama că nu ar fi suficient să copieze doar punctele tari ale celor de la Amazon. În momentul în care cineva atinge o limită, nu are rost să încerci o imitație palidă. Democrații nu vor putea niciodată să îi învingă pe republicani cu propriile arme, Reebok nu poate să o învingă pe Nike și JetBlue nu a încercat să îi învingă pe cei de la American Airlines. Trebuie să mergi acolo unde nu e competiție. Cu cât mai departe, cu atât mai bine.

IATĂ CE SCRIE ÎN MENIUL restaurantului Rusk's din Stamford, Connecticut (cu litere mari).

NE CEREM SCUZE – BARUL DE SALATE NU MAI ESTE GRATUIT

> PENTRU A NE PĂSTRA PREŢURILE ÎN LIMITE REZONABILE ESTE IMPORTANT SĂ NE RESPECTĂM SISTEMUL BAZAT PE ONESTITATE. BARUL DE SALATE NU MAI ESTE GRATUIT. ÎN CAZUL ÎN CARE VĂ RĂZGÂNDIŢI ŞI DORIŢI SĂ SAVURAŢI O SALATĂ, COSTĂ NUMAI [illegible] VĂ MULŢUMIM PENTRU ÎNŢELEGERE ŞI COOPERARE

Compară asta cu politica în privinţa vinului a unui restaurant numit Frontiera. Proprietarul pune câte o sticlă de vin desfăcută pe fiecare masă, iar la sfârşit îi spui ospătarului câte pahare ai consumat. Codul de onoare.

Care dintre ele este mai demnă de comentarii pozitive? Lăsând la o parte beneficiile de marketing, care duce la mai mult profit? Evident. Două pahare de individuali. Face o treabă uimitoare ajutându-i pe muzicieni să îşi realizeze visul.

Şi unde îi trimit ambele companii pe aceşti muzicieni atunci când discurile sunt gata pentru vânzare? Pe CDBaby.com, cel mai bun magazin de muzică de pe internet. Derek vinde piesele a mii de artişti independenţi, şi are un asemenea succes (şi îşi tratează partenerii cu atâta respect), încât singura publicitate de care are nevoie ca să atragă muzicieni şi clienţi noi sunt recomandările prin viu grai.

O vizită rapidă pe CDBaby.com, nashvid.com şi airshowmastering.com va clarifica cât de remarcabile sunt mai exact aceste companii. Ele înţeleg că au de ales între a fi distincte sau a dispărea.

Oare orice afacere care vizează un domeniu muribund are şanse de reuşită? Bineînţeles că nu. Dar acestea trei dovedesc că vizarea unei nişe prospere, într-o industrie care se mişcă greu, poate să funcţioneze – dacă eşti pregătit să faci ceea ce trebuie ca să fii remarcabil.

A TREIA LEGE A LUI GODIN privind masa la restaurant precizează că calitatea. La Johnny's Pizza din Mt. Vernon, NX încă mai ţipau la mine după cinci ani în care le fiisesem client fidel. în localul cu hamburaeri Louis's din New Haven vor refuza categoric să îţi servească hamburgerul cu ketchup - un bineînţeles, Al Yeganeh, un antreprenor minunat şi neînţeles care fiice o supă-cremă de homar pentru care oamenii stau la coadă ore în şir. Dacă nu citeşti bine

regulile, nu primeşti supă. Ţi-ai putea îmbunătăţi fiiima unităţii de desfacere posibil. ^ P ^
- S "

® Explorează limitele Ce-ar fi dacă ai fi cel mai ieftin, cel mai rapid, gălăgios, cel mai urât, cel care plagiază, cel venit din afară, cel mai dificil, cel mai vechi, cel mai nou, cel mai... cel! Dacă există o limită,

Sarea nu este plictisitoare - încă opt moduri de a pune *vaca mov* la treabă

Timp de 50 de ani, Morton a făcut din sare un lucru plictisitor. Cei de la sediul

lai au intrat şi ei pe piaţă, creând senzaţie în i, sarea obişnuită Şi plictisitoare

Diamond
Koshe

r

publicitate exagerată), pentru a-l face atrăgător pentru o mică parte a publicului tău.

- Gândește la scară mică. Nevoia de a gândi la scară mare este o rămășiță a complexului industrial TV. Dacă nu place tuturor, se spunea odinioară, nu valorează nimic. Nu mai este cazul. Gândește-te la cea mai mică piață imaginabilă și descrie un produs care să o domine printr-un aspect remarcabil. Pornește de aici.
- Externalizează. Dacă fabrica îți dă bătăi de cap în a face produsul mai interesant, du-te în altă parte. Există o mulțime de ateliere la comandă care ar fi încântate să îți preia produsul. După ce se va dovedi că funcționează, fabrica va fi probabil bucuroasă să primească produsul înapoi.
- Creează și folosește avantajul permisiunii. Odată ce ai capacitatea de a le vorbi direct clienților, devine mult mai ușor să dezvolți și să vinzi lucruri uimitoare. Fără filtrele publicității, angrosiștilor și comercianților cu amănuntul, poți crea produse mult mai remarcabile.
- Copiază. Nu din industria ta, ci din oricare alta. Găsește o industrie mai anostă decât a ta, descoperă cine este remarcabil (nu va dura mult) și fă ce au făcut ei.
- Mai fă un pas. Sau doi. Identifică un competitor care este considerat în general ca fiind la extreme și întrece-l. Indiferent pentru ce a devenit cunoscut, fă acel lucru și mai bine. Chiar mai bine și mai sigur, fă opusul a ceea ce face el.
- Găsește lucruri care „pur și simplu nu se fac" în industria ta și fă-le. JetBlue aproape că a instituit un cod vestimentar pentru pasageri. Încă se joacă cu ideea de a da un bilet gratuit celei mai bine îmbrăcate persoane din avion. Un chirurg plastician ar putea să ofere bonuri cadou. O editură ar putea să dea o carte la reducere. Stew Leonard a scos căpșunile din coșulețele verzi de plastic și i-a lăsat pe clienți să și le aleagă – iar vânzările s-au dublat.
- Întreabă-te „De ce nu?". Nu există nici un motiv întemeiat ca să NU faci ceva. Aproape tot ce nu faci acum este din cauza temerilor, a

inerţiei sau pentru că nu s-a întrebat nimeni de-a lungul istoriei: „De ce nu?".

* *Packaging*, în original. (n.red.)
** *Pass-along*, în original. (n.red.)
*** Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, Bucureşti, 2009. (n.red.)
**** Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, Bucureşti, 2008. (n.red.)
***** Volum apărut sub acest titlu la Editura Business Tech, Bucureşti, 2005. (n.red.)
****** În traducere, „O duşcă la groapă". (n.ed.)
******* *Permission media* în engl. Se referă la genul de marketing şi de publicitate care necesită autorizarea persoanelor pentru a le trimite mesaje sau e-mail-uri, spre deosebire de mesajele spam nesolicitate sau de publicitatea de la televizor. (n.red.)
******** Piatră vândută pe post de „animal de companie". (n.tr.)
******** Bineînţeles, cu excepţia cazului în care plictisitor este remarcabil în sine. (n.aut.)
******** Generaţia yuppy reprezintă generaţia sfârşitului anilor '70-'90, generaţie purtată de un optimism ridicat legat de carieră, atitudine datorată perioadei de prosperitate economică fără precedent din acei ani. Această generaţie şi-a crescut copiii cu acelaşi optimism, iar aceştia din urmă sunt convinşi că este suficient să faci carieră dacă ai ceva special. Adesea, piaţa muncii nu le confirmă teoria, mai ales în perioada de criză. (n.ed.)
******** Din păcate, boala *vacii mov* nu este contagioasă. (n.aut.)
******** Lanţ de restaurante care se disting în primul rând prin faptul că ospătăriţele („Hooter girls") sunt tinere atrăgătoare care servesc mesele îmbrăcate sexy şi provocator, fiind principala imagine a companiei. (n.red.)
******** Modalitate de a asigura sursele de finanţare ale unei afaceri fără a apela la resurse externe, ci doar făcând economii şi folosind cât mai eficient resursele proprii, atât cele monetare, cât şi orice altele. (n.red.)
******** Companie care vinde îmbrăcăminte şi echipament adecvat pentru sporturile practicate în natură (alpinism, surf, schi, snowboarding etc). (n.red.)
******** Produse de patiserie congelate sau pre-coapte care pot fi încălzite în cuptorul cu microunde. (n.red.)
******** Focus-grup – tehnică de cercetare calitativă, ce consta în stabilirea unei discuţii pe o temă dată cu un grup alcătuit de regulă din 8-10 participanţi, timp de 1-2 ore. Metoda permite obţinerea unor informaţii de mare profunzime referitoare la motivaţiile şi comportamentele categoriilor de interes. (n.red.)

Bonus !

Am ales să nu actualizez toată cartea şi asta nu din cauză că sunt leneş. Dat fiind continuă mişcare. Poveştile se schimbă, companiile" cresc sau dau filiment, oamenii fiic alte lucruri. în loc să îmi transferm cărţile în nişte ziare învechite, am ales să le las să arate mai degrabă ca nişte rapoarte instantanee. Când am
spus că sunt sărit de pe fix. Editorul cărţilor mele precedente a reiiizat să o publice, spunând că nu se va vinde niciodată.

Lăsând-o aşa cum este, vreau să vedeţi cum era pe atunci, cam ca un muzician care nu renunţă la melodiile lui vechi de fiecare dată când albumele trec la un lbrmat nou. *Dar,* şi există un *dar,* am dorit să-i dau puţină prospeţime. De aici secţiunea de *Vaca mov,* organizaţii care în 2008 ficeau lucruri remarcabile. Aşadar iată aici, cu o editare minimă pentru spaţiu, câteva dintre preferatele mele. Lectură plăcută!

un restaurant şi nu vezi niciun preţ în meniu. Ai putea crede că mâncarea este fearte scumpă, dar nu este deloc cazul la cafeneaua So AII May Eat (SAME) din Denver, Colorado. Adevărul este că nu există preţuri în meniu pentru că toată lumea plăteşte cât poate; mulţi oameni plătesc mai mult. Nu există casă de marcat, doar un plic pe care clienţii îl primesc odată cu mâncarea. în acel plic intră câţiva dolari, un preţ corect pentru masă, o donaţie generoasă sau absolut nimic. Plicul ajunge apoi într-o cutie simplă de lemn. Toată lumea primeşte o masă extraordinară gătită ca acasă, la preţul pe care şi-l permite fiecare. Dacă cineva nu poate plăti, poate să ajute la bucătărie, să servească supa sau să fiică

Brad şi Libby Birky, nu numai că fiic ceva diferit oferind o masă gratuită, dar au

- Bonnie Diczhazy http ://www. squidoo.com/lensmasters/bdkz

Cu peste 45 de ani la activ in care au servit hamburgeri pe grătar cu cărbuni pe Autostrada 11 din Ontario. între Toronto şi zona „Cottage Country". fonilia Weber a devenit cu adevărat remarcabilă. Cum aşa? Daţi-mi voie să enumăr: (1) Centrul atenţiei: doar bürgen, cartofi prăjiţi Şi shake-uri. (2) Faimă: coada ajunge mereu până la uşă, la orice oră din zi. (3) Servicii ireproşabile: printr-un

La tejghea doar îţi iei mâncarea şi pleci. (4) Atenţie la detalii: o suprafiiţă cu iarbă verde

şi mese de picnic, toate curate şi ordonate, bine îngrijite şi primitoare. (5) Energie şi pasiune: oameni veseli care lucrează ca şi cum ar fi un hobby, nu un loc de muncă, totul pe fcndul unui rock ‚n" roll care îţi sparge timpanele şi a unei agitaţii neîncetate în spatele grătarelor. (6) Gândire inovatoare: fiimilia Weber a construit un pod pietonal peste aglomerata Autostradă 11 pentru ca şi cei care merg în direcţia opusă să poată avea acces
de fianilie: nenumărate călătorii spre nordul ţării încep adesea cu: „Ne oprim la Webers?". Webers este o instituţie în Ontario.

-Craig Postens
www.pathwavcommunications. ca

Multe companii sunt bune numai de gură când vine vorba despre serviciile pentru clienţi, iar unele chiar şi la lapte, dar puţine sunt la înălţimea celor de la Patagonia. Acum 15 ani mi-am cumpărat în Canada o jachetă de schi de la Patagonia. După ce am fclosit-o mult timp la munte, impermeabilitatea s-a dus.
prea şi-a ficut treaba. Aşa ca mi-am dus]acheta la magazinul meu local Patagonia din New York - 15 ani mai târau. firă bon fiscal şi în altă ţară decât
le pare rău. dar că acest model nu se mai fiibrică (fiisese retras acum 12 ani!) şi prin urmare nu au cum să mi-o înlocuiască, dar că ar fi mai mult decât bucuroşi nicio întrebare. Nu mai este nevoie să spun că nu doar că au câştigat un client pe viaţă, dar au primit din partea mea o campanie de PR care valorează mai mult de 450 $.

- Mi cheile Madden @michellemadden

Acum câţiva ani. dentistul australian Paddi Lund avea o viaţă grea. Activitatea lui era istovitoare: lucra peste program şi angajaţii îi plecau mereu. A schimbat totul creând ceea ce el numeşte „O alacere centrată pe fericire". S-a hotărât că viaţa lui ar fi mai

fericită şi mai uşoară dacă ar avea clienţi şi angajaţi care îi împărtăşesc valorile. Paddi a hotărât că vrea clienţi care vin la timp, îşi plătesc fiicturile şi îl recomandă oamenilor cu valori similare. Acceptă clienţi numai cu recomandare, şi-a încuiat uşile şi şi-a scos numărul din cartea de telefon. Paddi a creat un'loc în care clienţii vor să vină şi în care el vrea să lucreze, stabilind un sistem bazat pe standarde înalte de curtoazie şi politeţe. A fiincţionat. Angajaţii rămân, clienţii se roagă să vină la cabinetul lui şi, atunci când vin, au parte de servicii Iară pereche. Lucrează aproximativ 22 de ore pe săptămână, câştigă mai mult decât majoritatea colegilor săi, se duce cu drag la muncă şi, cel mai important dintre toate, este un om fericit. Ce ar putea cere mai mult?

-
Pat Naylor www. passionatwork. co. uk

Cred că cei de la Crown Restrooms, de aici, din suburbiile de nord-vest ale oraşului Chicago, au citit probabil *Vaca mov* şi au fost prolund influenţaţi de ea. Toate toaletele lor publice sunt... mov. Şi îşi spun mândri „Oamenii cu toalete mov". I-am întâlnit prima oară la un festival în aer liber din oraşul meu natal. Am folosit toaleta-rulotă şi am fcst uimit să o găsesc bine luminată, spaţioasă şi curată, cu apă curentă, toalete la care se trăgea apa, oglinzi mari, aer condiţionat şi chiar muzică! O mulţime de oameni vorbeau entuziasmaţi despre ea şi luau cărţile de vizită puse în loc strategic. Nu ştiu cât de des este închiriată rulota aceea, dar nu-mi amintesc să fi lucrat la vreun eveniment pe o rază de 80 km care să fi închiriat toalete standard din altă parte.

-
Josh Skaja JoshSkaja.com

Helio Health (www.HelloHealth.com) este primul cabinet medical de acest gen condus de dr. Jay Parkinson şi echipa lui de medici din Williamsburg, New York. Practic fiiră niciun fel de cheltuieli generale, dr. Parkinson îşi conduce cabinetul aproape exclusiv online. Plăteşti o mică taxă lunară de 35 $ şi

urmat, complexe şi accesibile. Spune că. în anii trecuţi! doctorul locuia în apropiere şi lăcea vizite la domiciliu. Oamenii se adresau medicilor lor pe numele mic. Şi dacă erai bolnav, te duceai la doctor chiar în ziua aceea, fiindcă... erai bolnav. Helio Health este pe placul persoanelor din domeniul culturii şi al creativităţii, adesea liber-profesionişti care nu beneficiază de asigurare medicală. Parkinson cere o sumă în plus de 150 $ sau 200 $ pentru vizite la domiciliu. Dacă nu sunt bani, cade la învoială cu clienţii artişti acceptând lucrări de artă în schimbul serviciilor sale.

- Elizabeth Teklinski

Două lucruri sunt garantate la remarcabilul restaurant DinTaiFung din Taipei: coada extrem de lungă de afiiră şi dimensiunea/greutatea colţunaşilor umpluţi cu

numai cele mai proaspete ingrediente, cântăreşte exact 30 g şi are exact 18 fiilduri. în 1993, *NY Times* a spus despre Din-TaiFung că este unul dintre primele 10 restaurante din lume. Chiar dacă astăzi are multe localuri în toată lumea, mii de turişti vizitează totuşi Taipei an de an pentru a mânca în restaurantul original. Una dintre poveştile care circulă despre proprietarul restaurantului spune că ia autobuzul care fiice turul oraşului ca să audă ce spun oamenii despre restaurantul lui. într-o zi a aflat că autobuzul a oprit înainte să ajungă la destinaţie şi turiştii au fost îndemnaţi să meargă la toaletă, astfel încât să nu trebuiască să le folosească pe cele din

restaurantul său. Atunci a amenajat cele mai avansate toalete posibile şi a avut grijă să se fiică curat la fiecare 15 în sticlă, atunci ai angajat probabil un studio foto profesionist care să fiică poze produsului. pentru a le fclosi în publicitate. Vizitează lucru foarte bine: fctografiază sticle şi atât. (Din punct de vedere tehnic, este o treabă complicată, din cauza proprietăţii de reflexie a sticlei). Site-ul lor format dintr-o singură pagină este plin de mostre din activitatea lor. Schema de preţuri este afişată cu litere îngroşate Şi suficient de simplă. încât şi un copil de cinci ani ar putea să o explice. Mesajul lor de marketing răzbeşte prin zgomotul de fond, atrăgând numai muştele care doresc sortimentul lor special de miere. WeShootBootles.com se diferenţiază de studiourile fcto generale care se luptă din greu să servească clienţi diferiţi, cu nevoi firă nicio legătură între ele. în schimb, lac mult dintr-un singur lucru şi surclasează concurenţa graţie experienţei.

- Nigel Robertson www.bankerbootcamp.com

Imaginează-ţi următorul lucru: Cumperi bilete să vezi clasicul *Star Trek: Furia lui Khan* la cinematografii preferat. în Austin. Texas, acesta este Alamo Drafihouse. Te aşezi pe locul tău. Comanzi o bere artizanală locală şi o pizza gustoasă. Lumina se estompează. Şi... apare Leonard Nimoy. E Leonard Nimoy în persoană! Şi ghici ce? N-ai să vezi *Furia lui Khan.* Tocmai ai cumpărat bilete la premiera-surpriză a noului film *Star Trek.* Uau - fiintezia unui fim devenită realitate. Şi la asta a ajuns comunitatea locală să se aştepte de la Alamo Drafihouse. Alamo aduce îmblânzitori de Şerpi să dea spectacole live la premiera filmului *Avionul cu Şerpi.* Găzduiesc duminici cu western-uri spaghetti (cu paste în cantităţi nelimitate!). îşi duc spectacolul în turneu - găzduind proiecţii de 35 mm ale

unor filme celebre, în locuri celebre, ca *Evadare din Alcatra:.* pe insula Alcatraz. Acestea sunt doar câteva exemple ale creativităţii şi spiritului lor inventiv aparent firă limite. Ceea ce a început cu cină, bere şi un film s-a

- Alia McKee

Chiar şi în cazul comenzilor mici, la Christian Printers din Des Moines, Iowa se asigure că eşti mulţumit, să te salute şi să-ţi ofere un zâmbet. Fie că este sau nu cazul, ca să nu te iacă să te simţi prost că l-ai pus pe drumuri, îşi motivează mereu venirea spunând: „Eram prin apropiere". După cum îţi poţi imagina, cu o aşa dăruire Mă de clienţi. Şi produsul primeşte aceeaşi atenţie şi orice proiect este finalizat la timp. Blane înţelege valoarea de a avea un raport apropiat cu clienţii săi - îi place cu adevărat ce fiice şi asta se vede. Reconfortant!

- Christine Stineman www.tribeefict.com

Am descoperit recent The Gratefiil Griller (www.gratefiilgriller.com). Tipul ăsta este pasionat la maxim de grătare. Nu este maestru bucătar cu pregătire, dar a învăţat de la tatăl său. Vinde numai un anumit tip de grătare, cele mai bune grătare ceramice. Ce îl fiice diferit este nu numai fiiptul că s-a specializat pe un singur produs, dar atunci când cumperi de la el, ţi-l livrează acasă, îl montează şi îţi demonstrează cum fiincţionează. Practic, prima oară îţi găteşte el ca să ai parte de o experienţă completă.

- Rod Fage @rfige

La Vosges. proprietara/ciocolatierul Katrina Markoff a creat ceva mai aproape de un *porc mov.* Făcând o combinaţie cu puţine Şanse de reuşită între Şuncă şi ciocolată, această absolventă a Şcolii de bucătari Le Cordon Bleu le-a dat
ca fructele goji. ardei chipotle şi praf de curry dulce din India. Când a testat piaţa cu batonul cu Şuncă Mo"s. intenţiona să lâcă o ediţie limitată. Cu toate acestea, răspunsul

a fost copleşitor. Dintr-odată. entuziasmul lanilor ei gurmanzi a explodat, deoarece povestea remarcabilă a avut rezonanţă în rândul unui public mult mai larg - iubitorii de Şuncă.
- Red Maxwell www. onrampbranding. com
Când proprietarii firmei Soma Luna (www.somaluna.com) şi-au lansat site-ul. acesta vindea lumânări neparlumate, turnate manual. Pare simplu. Dar. ca atunci când se felosesc alte miresme. Aşa că au început să le fiică. Acum aficerea este cunoscută pentru lumânările sale excelente. (Lumânările lor negre au fost prezentate în revista *Elle).* Dar şi mai important, ei nu profită de visurile oamenilor, „insuflând" produsele cu energie sau puteri speciale (dragoste, bogăţie etc.). Sunt de neclintit când vine vorba să nu manipuleze lumea cu promisiuni deşarte şi sunt extrem de serviabili când îşi ajută clienţii să aleagă cele mai bune produse. Soma Luna reprezintă un minunat caz de studiu pentru orice alâcerist care caută sa-Si construiască o relaţie cu clienţii bazata pe sinceritate autentică.
- Kara Martens ffflkaramartens
Copii. Halloween, bomboane. Vechea paradigmă. Ce-ar fi dacă copiii ar primi în schimb cărţi de Halloween? Obezitatea infiintilă şi diabetul sunt în creştere. Obiectivul campaniei „Books for treats" este acela de a schimba caracterul unei „trataţii" din ceva dăunător în ceva folositor. Acest program nonprofit încurajează oamenii să adune de-a lungul anului cărţi citite şi să le ofere colindătorilor. Este uşor să strângi cărţi datorită promoţiilor din librării, de la spiriduşii care sună la uşa ta să aleagă. Grupul fondat de Rebecca Morgan „Books' fer treats" oferă peste 4.000 de cărţi colindătorilor de Halloween. în San Jose. Motto-ul lor este „Hrăniţi mintea copiilor, nu cariile. Daţi-le bomboane pentru creier".

Află cum să oferi şi tu creierului tău bomboane şi descărcă un ghid gratuit la http://www.BooksForTreats.org.
- G. JeffBornefeld www.ccpy.org
Te-ai săturat să dai şi să primeşti aceleaşi cărţi de vizită învechite? Plasticul nu ţi se pare o îmbunătăţire chiar atât mare şi îţi fiici griji că cele din metal vor declanşa detectoarele de metale la aeroport? http://www.meatcards. com are soluţia. Creează-ţi propriile cărţi de vizită pe pastramă de vită, cu ajutorul laserului. Să-ţi imprimi datele pe cărţi de vizită din carne este un mod de a te fiice memorabil, fie că acestea ajung în suportul de cărţi de vizită, în gura sau la coşul de gunoi al clientului.
- Jaremy Rich
JCorps (www.icorps.org) este o organizaţie internaţională de voluntariat. Iară sediu, firă personal, firă număr de telefon şi cu mii de membri din peste 170 de colegii şi 400 de companii, care operează în SUA, Canada, Israel şi Marea Britanie. în mare măsură cu fonduri proprii şi condusă în întregime de voluntari, anul trecut au servit 21.000 de mese, au ficut curăţenie în parcuri şi au vizitat sute de copii şi bătrâni. în vremuri cu buget restrâns, JCorps progresează făcând *bootstrapping.* Iniţiată acum doi ani de Ari Teman, cu doar 300 $, un fivorit pe lista de top a circuitului de comedie stand-up din New York, scopul organizaţiei JCorps este să le dea tinerilor posibilitatea de a relaţiona între ei în timp ce fie ceva folositor. JCorps este extraordinar de serioasă. în vreme ce majoritatea grupurilor de voluntari au o rată de participare de 70%, şi anume dacă promit unei organizaţii 20 de oameni, vin 14, rata de participare a JCorps este de aproximativ 96%. Grupul utilizează tehnologia mobilă şi a internetului pentru a trimite notificări voluntarilor şi pentru a exclude aplicanţii neserioşi. JCorps este un fel de Wikipedia al reţelelor de

voluntari, menţinând un mediu deschis şi permiţându-le voluntarilor să creeze, să coordoneze şi să valorifice evenimentele. Unii adaugă un proiect de lucru manual la un spital de copii, alţii adaugă o

JCorps sunt in stare de funcţionare in mai puţin de doua saptamam. Extraordinari şi extraordinar de rapizi.

Compania de dans Trey Mclntyre Project (TMP) a ficut valuri în lumea dansului în 2003. atunci când au' debutat cu aprecieri foarte bune din partea criticilor, la Festivalul Internaţional de Dans din Vail. Trey Maclntyre. fondatorul, are un palmares coregrafic impresionant: a conceput numere de dans pentru majoritatea companiilor de cel mai înalt nivel din lume. Aşa că. după ce a gustat prima oară succesul, ce a ficut TMP? S-au instalat pe Coasta de Est sau de Vest. acolo unde e plin de pasionaţi de dans? Nu. S-au stabilit - pregăteşte-

i-au adoptat pe dansatorii din TMP ca şi cum ar fi fost de-ai lor. Au coregrafii

The Beatles. Beck ŞI Bach. Se încuie în sălile de repetiţie şi ies numai la spectacolele oficiale? Nu. Ies pe stradă, încep repetiţiile şi îi invită la discuţii pe podcast-uri, Facebook şi alte reţele on-line. Toate acestea constituie o companie care nu doar dansează; TMP schimbă limbajul artelor.

- Jodi Beznoska www.waltonartscenter.org

Odată cu lansarea Spoonflower iarna trecută, conlecţion ştii care lucrează cu U completare la „tainiţele"

clienţilor să încarce pe site propriile modele de material, cu o folosit şi asistenţă excelentă pentru clienţi. Compania m; idrăzneţe. modele reficute retro şi până la opere de artă excepţionale - costând 3 la 18 $ şi până la 32 $ pe 0.91 m. imprimei ' mvenabile, iar comanda o primeşti în scurt timp.

lăruntă. dar viaţa în insulele Fiji are că

Ies când v
cunoşti de-o viaţă. Lucrurile mărunte tind să îmi lipsească cel mai mult. Când Freshbooks (www.fieshbooks.com). dezvoltatorii sistemului de fiicturare al companiei mele, au scris pe blog despre gustul incredibil al unui nou produs
mai posteze nicio recenzie despre produse alimentare pe care clienţii lor nu le surpriză neaşteptat şi de contactul extrem de prietenos cu clienţii. întotdeauna am simţit că cei de la Freshbooks erau oricum lânatici în ceea ce priveşte atitudinea prietenoasă fiiţă de clienţi Şi mi-a plăcut mereu cum îşi conduc
Freshbooks cunoaşte răspunsul.
- Jonathan Segal blog. oceanic, corn.fj
De zece ani particip la „Boing" din Vancouver, Canada. Numele real nu e „Boing", dar i se spune de atâta vreme aşa, încât nimeni nu-şi aminteşte să
Da, vorbesc despre un curs de exerciţii fizice - dar este mult mai mult de atâ Jane predă aceste cursuri de patru ori pe săptămână, la aceleaşi intervale de timp, în aceeaşi locaţie, de peste 30 de ani. Are fiini devotaţi şi a creat o adevărată comunitate în jurul acestui curs, doar cu recomandările prin viu grai consecvenţă pe termen lung şi prezenţa ei extraordinară. Mulţi oamen (cunoscuţi sub numele de boingers) participă de mai bine de 20 de ani şi vin persoane noi în permanenţă. Este un antrenament de 1 oră şi jumătate, cu patru melodii pe care merită să dansezi. Câteodată este nevoită să reluze oameni, deoarece în studioul de dans nu încap decât in)ur de 45 de persoane. Este o adevărată voioşie şi te simţi fiintastic după curs. Lucrul uimitor la Boing este cât de mult le place boinger-ilor - atât de mult încât participă ani la rând; recrutează cu pasiune şi pe alţii şi relaţionează empatic între ei. Creaţia lui Jane este un

operatorul, m-a întrebat dacă vreau o grămadă deja cântărită sau „Grămada pariorului". L-am întrebat ce este „Grămada pariorului". Tim mi-a spus cu voce joasă, aplecându-se spre mine şi aruncând o privire către birou: autoîncărcătorul are o cupă în laţă. După ani de zile în care vânduse lemne de lbc, Tim ştia exact ce volum însemna 100 kg. Deşi managementul insista să stivuiască butucii pe nişte cântare şi apoi să îi restivuiască pentru vânzare, Tim ştia că putea să bage să transfere lemnul direct în maşină. Făcând aşa. economisea timp şi efcrt, îşi demonstra competenţa fiţă de client şi se distra. Şi dacă mai adăugăm şi fiptul că marja de eroare putea să însemne (sau nu) câţiva buşteni gratis, am bătut palma pentru „Grămada pariorului". în numai 5 minute, Tim m-a lacut să mă simt ca un coleg, un expert, un conspirator şi o persoană care îşi asumă riscuri - şi toate astea pentru 32,95 $. Această experienţă m-a lacut să mă duc la Tim până în ziua în care a plecat, după care n-am mai putut să cumpăr decât grămezi anoste şi sigure din punct de vedere statistic.
- Paul Hassing http ://www. thefeistvempire. com/

http://www, anenglishmaninla. com este cea mai neobişnuită companie de după secolul al XV-lea. Reuşind prin metode secrete să ofere creaţiilor sale un aspect realistic, Jeff Cane prelucrează „fiilsuri" nefiresc de exacte, de la certificate de căsătorie la tăbliţe istorice. Operele sale sunt utilizate de Muzeul County din Los Angeles, de către Pamela Anderson şi mulţi alţii, iar Freddie Prinze şi Sarah Michelle Gellar le-au lblosit la nunta lor. într-o epocă în care lucrurile identice reprezintă ultimul răcnet, Jeff oferă ceva diferit - cele mai bune reproduceri pe care ţi-ar plăcea să le ai în casă.
- Rob Bell

@robbell http://www.rob-bell.com
Când ficea curat în dulapul din cabinetul său medical din Murfieesboro, Tennessee, dr. Bruce Wolf a dat peste medicamente expirate. Acest lucru i-a provocat un regret profiind: irosise medicamente care ar fi putut să salveze vieţi. Aşa că a trecut la lapte. Prima dată a început să trimită unei clinici 10% din acele medicamente. Apoi a strâns destule cât să înfiinţeze o fiumacie a comunităţii. Apoi. în 2003, a înfiinţat o organizaţie nonprolit - Dispensary oi Hope (Dispensarul speranţei), „o reţea de site-uri distribuitoare, parteneri externi şi financiari care ajută oamenii Iară asigurare de sănătate" (www.dispensarvolhope.org). Până la mijlocul anului 2009, Dispensary ofHope a format o reţea de aproape 1000 de medici care donează, a distribuit medicamente in valoare de peste 20 milioane $ şi a deschis peste 20 de centre de distribuţie în Şase state. Astăzi are un depozit central, parteneriate cu companiile într-o ţară ca America, unde 40% din populaţie nu are asigurare de sănătate sau are o asigurare neadecvată, iniţiativele ca Dispensary of Hope dovedesc cum iubirea şi ingeniozitatea, combinate cu un strop de indignare morală, pot aduce viaţă şi speranţă unui popor disperat. Fie ca tribul lui Wolfsă crească.
- David P. Leach
Biserica Elevation din Charlotte. Carolina de Nord. a dus vaca mov în lumea credinţei! începând cu aruncarea ouălor de Paşte dintr-un ELICOPTER, pentru mai bine de 1000 de copii care aşteptau în parc, şi până la proiectul „BLESS BACK", prin care OFERĂ donaţiile primite într-o săptămână în loc să le ia,
şi pe alţii să iacă lucruri care insuflă mult entuziasm (sau un mare „muuu"!) şi care îi iâce pe oameni să dea atenţie unuia dintre cele mai importante lucruri -

Centurii Biblice şi a crescut la peste 5.000 de participanţi în 3 ani. Alţi pastori îi calcă pe urme. LTn preot local a pus logo-ul bisericii pe fundul păhăruţelor de băuturi alcoolice dintr-un bar. Ideile extraordinare vin de la catalizatorii care ne oferă libertatea şi permisiunea de a încerca ceva nou. iar Biserica Elevation excelează la asta. - Ray McKay Hardee www.fcrestpointe.org

Cel mai uimitor loc în care am fcst în ultimii ani este TechShop din Menlo Park. California. Este „un atelier cu membri":

1400 m^2 de unelte, bancuri de lucru, cursuri şi oameni... unde toţi folosesc uneltele şi îşi împart cunoştinţele. Pentru meşterii de ocazie, artişti, pasionaţi şi

chiar pentru start-up-uri. este garajul de vis. Au încăperi pline cu maşinării, unelte pentru a lucra lemnul, imprimante 3D. maşini de tăiat cu laser, aparate de sudură, piese

de rezervă, aparate de laminat metal şi chiar un aparat de tăiat cu plasmă. Sloganul lor este „Construieşte-ţi visurile". îmi place mult să îi întreb pe membri: „Ce febrici?". Iată

câteva dintre răspunsuri

:

În Canada există un magazin care a reuşit să amuţească tirada obişnuită a soţului meu, Ted, referitoare la serviciile proaste şi produsele de calitate inferioară: Lee Valley Tools. Ted ESTE înnebunit după unelte, aici nu încape discuţie, dar se întâmplă să treacă pe lângă multe magazine cu unelte fără măcar să le arunce o privire. Ce a făcut aşadar Lee Valley Tools pentru a câştiga loialitatea acestei persoane cu fobie pentru cumpărături? Lee Valley (adevăraţii

1. 1. Prietena mea i-a sunat ca să le facă nişte sugestii în legătură cu un produs nou. Câteva zile mai târziu, a primit o carte poştală în care îi mulţumeau pentru sugestia ei – împreună cu sugestia însăşi desenată pe cartea poştală.
2. 2 . Prietena mea a primit un pachet gratuit cu seminţe de salată împreună cu noul lor catalog. Ea le-a plantat şi i-au plăcut foarte mult gustul şi soiul, aşa că i-a sunat să-i întrebe dacă poate să cumpere efectiv câteva dintre aceste pachete. „Ne pare rău, nu sunt de vânzare. Dar avem un morman imens aici – nu vreţi să vă trimitem o cutie întreagă prin poştă, gratuit?".

- un robot de pluş pentru nepotul meu
- un secvenţiator de proteină ADN de la maimuţe (ce-o mai fi şi asta?)
- un robot pentru teleprezenţă şi videoconferinţă controlat prin telecomandă
- propriul meu Segway.

A fost înfiinţat de un tip pe nume Jim Newton, cu împrumuturi de la clienţii săi. Este un garaj folosit în comun de un trib de creatori. Construit de un creator, cu bani de la creatori, pentru alţi creatori din comunitate. Fantastic.

– Jim Seybert
http://jimseybert.com

experţi nu au nevoie să adauge şi cuvântul „tools") nu îşi înghesuie articolele pe raliuri ca sardinele în cutie. Ei au pus câte un singur exemplar din fiecare, cu spaţiu liber înjurai lui, ca să îl poţi admira ca pe o pictură într-o galerie. Pentru a cumpăra ceva, îi abordezi pe cei de la biroul de comenzi. Serviciile sunt în permanenta prietenoase şi de ajutor, chiar şi la telefcn.

în magazin, „vânzătorii" nu se fie nevăzuţi dacă simt că pluteşte în aer o întrebare iminentă. Comenzile online apar la uşa ta în scurt timp. cu costuri de transport fcarte rezonabile, iar cataloagele splendide în toate culorile îl fie pe Ted să zâmbească de plăcere. Lee Valley nu are clienţi, ci un trib.

- Carol Wiebe
http://www.silverspringstudio.com

remarcabilă. Face şi vinde haine, dar oferă şi hrană pentru minte. Howies are ca partener organizaţii caritabile, îşi priveşte aficerea într-o lumină sustenabilă şi fice cele mai frumoase broşuri pe care le-am văzut vreodată. Motivul pentru care poate fice asta este acela că îşi înţelege clienţii. Mai înţelege şi că lor le pasă de viitorul surfingului, de bătălia pentru plaje curate, de cele mai grozave parcuri pentru skate din lume, de organizaţiile preocupate de sustenabilitate, de lanţurile de aprovizionare etice... înţelegi ideea. Howies este una dintre puţinele organizaţii care reuşeşte să îşi personalizeze compania, ficând din fiecare angajat „brandul": ei fie pozele pentru catalog. Ei scriu blogul. Ei ţin dezbateri caritabile în magazinele locale. Howies îşi promovează produsul prezentându-l într-o lume pe placul clienţilor. Dar fice asta pornind de la baza companiei, nu doar din departamentul de marketing. Şi, deşi nu ar trebui, este totuşi destul de remarcabil.

- Becky McMichael
http://www.beckvmcmichael.com or
®'bmcmichael

în caz că nu ai auzit, Kentucky Fried Chicken repară gropile din asfilt şi în schimb îşi imprimă logo-ul pe caldarâmul proaspăt turnat. Acest comerciant de pui a dat un înţeles nou marketingului de gherilă. Cu doar 3.000 $. KFC poate
de gropi şi promovându-şi în acelaşi timp aficerea. printr-o amprentă unică ficută cu

cretă şi Şablon. Genial! Pe de altă parte, ce îţi pot aduce 3.000 $ scurtă, de 30 de secunde, la orele de vârf Ar putea reprezenta chiria pe o lună a unui panou dintr-o zonă a oraşului în care nu te-ai simţi în siguranţă sau pe care
companiei. Cu alte cuvinte, nu prea mult. Dar ce îţi poate aduce un pic de creativitate combinată cu serviciul public? Eu zic că o campanie demnă de un
- Kelley Parks
Un exemplu mărunt, dar eficient: Lucrez în suburbiile din DC, în Bethesda, Maryland. Peste tot sunt aparate care pontează parcarea şi angajaţi ai primăriei foarte entuziaşti, care scriu amenzi. Aşa că, atunci când parchezi, ar fi bine să ai mărunţiş la tine. Singura problemă este că, dacă nu ai, eşti în încurcătură. Multe magazine refiiză să îţi schimbe banii, iar unele au ajuns chiar să pună afişe prin care anunţă acest lucru. Şi apoi este Limons Gems and Jewels. Ei au un afiş pe
Şocant plăcut! îmi place mult pentru că atrage bunăvoinţă - şi oameni care se uită şi cumpără.
- Katya Andresen www. nonprofitmarketingblog. com
Rice to Riches, un restaurant ce serveşte orez cu lapte, din cartierul SoHo al New York-ului. nu numai că a venit cu ceva diferit, dar a şi răspuns problemei de aficere a gelateriilor. în vreme ce îngheţata are un sezon de vârf primăvara şi vara. orezul cu lapte este un desert potrivit tot timpul anului. Lumea se înghesuie să cumpere şi în decembrie, şi în iunie. Când intri pe uşă. eşti întâmpinat de afişe cu mesaje motivaţionale ca: ..Voi ţine dietă când rămâne Pământul fiiră mâncare" sau „Daţi-mi orez cu lapte sau moartea". Pe tejghea se află un meniu util: „Vindem orez cu lapte, dacă nu vreţi asta. puteţi mânca orez cu lapte şi. dacă nu vreţi nici asta. puteţi

mânca orez cu lapte". Cu toate acestea, nu se serveşte doar orez cu lapte normal. Imitându-i pe cei de la Ben and Jerry's. au arome ca „Ciocolata cu lapte sună doar de două ori'"""". „Du-mă la Tiramisu'"""" şi „Odihneşte-te în piedică'"""" şi poţi să adaugi orice topping vrei.

- Artie Schefl

Majoritatea skateboard-urilor au aproximativ 84 cm. încep să devină populare şi longboard-urile, care pot ajunge până la 1,21 m. Dar Hamboard este cu totul altceva. Pete Hamborg a creat un skateboard care are 2 m lungime şi 38 cm lăţime. Este un fel de tanc al skateboard-urilor. Este absolut uimitor să te dai cu el - foarte diferit de orice alt tip de skateboard. Oriunde te duci cu un Hamboard, oamenii rămân cu gura căscată - şi prima întrebare pe care ţi-o pun este: „De unde l-ai luat?". Hamborg a petrecut ani întregi perfecţionând aspectul şi mersul skateboard-ului său. Dar nu a început cu grămezi de bani. Şi-a clădit aficerea metodic. Este ajutat de cei cinci fii ai săi, care se plimbă prin oraşul lor natal, Huntington Beach, Califcrnia, şi îl promovează. Hamboard-urile sunt dovada că, dacă gândeşti la scară cu adevărat mare, poţi crea ceva cu adevărat remarcabil.

- Michael Brooke concret ewavemagazine. com

www.buttonsolhope.com este o iniţiativă uimitoare şi fcarte inovatoare. Această companie produce ecusoane. Oricine poate concepe un ecuson, folosind orice fotografie şi text doreşte. Este un mod minunat de a personaliza un eveniment. Fondatorul, Michael Gibbons, este foarte cumsecade şi se vede nu doar din felul în care împachetează şi livrează prompt ecusoanele, ci şi fiindcă are o mulţime de idei extraordinare, este întotdeauna dispus să-ţi dea o mână de ajutor şi oferă reduceri

pentru comenzi mari. Şi, indiferent de mărimea comenzii, pentru fiecare ecuson comandat donează 1 $ unei organizaţii caritabile la alegerea ta, şi cuvântul-cheie aici este „alegere" - dacă o organizaţie nu se află pe lista lor, tu le spui despre cine este vorba Şi cum pot să doneze, iar ei le trimit fondurile. Ideile pentru ecusoane sunt nelimitate - oricine încearcă să strângă fonduri şi vrea să aducă un omagiu cuiva drag (lânii unei echipe Şcolare locale care vor să îşi arate sprijinul pentru un anumit jucător sau o anumită echipă, sau
poate fice cu aceste ecusoane, sprijinind în acelaşi timp Şi o organizaţie caritabilă.

- Diana Wiles

satisface nevoia de a împărtăşi cunoştinţe, de a dobândi experienţă şi de a crea legături. Este unul dintre puţinele locuri în care artiştii se simt sărbătoriţi, plini de putere şi chiar susţinuţi. Pentru artişti, DeviantArt este ca o a doua casă. Ceea ce fiice site-ul DeviantArt extraordinar de remarcabil este felul în care răspunde fiecărei voci din comunitate. DeviantArt uneşte comunitatea, iar comunitatea creează DeviantArt. Echipa fimdatoare, împreună cu fondatorul/directorul executiv, Angelo Sotira, a sacrificat câţiva ani iară salarii pentru a pune bazele acestei comunităţi. Iar lucrul cel mai important şi mai impresionant este că personalul, inclusiv Angelo însuşi, se întâlneşte cu membrii din toata lumea in persoana, prin intermediul turneului mondial
fi la fel firă DeviantArt.

- Kris Kasidit

Ce poate fi mai important în această ţară decât „eliminarea inechităţii în educaţie, înrolându-i în acest efort pe cei mai promiţători viitori lideri ai naţiunii"? Aceasta este declaraţia misiunii din partea TEACH for America, fondată de Wendy Kopp, director executiv şi fondator. în 1990 -

primul an - 500 de bărbaţi şi femei au început să predea în 6 comunităţi cu venituri mici din ţară. Astăzi numără 6.200 de membri, în 29 de locaţii, cu mai mult de 14.000 de absolvenţi TFA. S-a ajuns la aproape 3 milioane de elevi de la început şi

\-

Ron Rubin Ronfirepublicofiea. com

www.happvcow.net este un site minunat care te ajuta sa găseşti restaurante vegane sau vegetariene şi magazine cu alimente sănătoase, oriunde în lume. Fiind vegetarian de mult timp şi acum vegan (în mare parte crudivor), l-am folosit frecvent ca să caut locuri potrivite pentru excursii sau chiar locuri în care aş putea locui. Un ghid de resurse absolut obligatoriu pentru vegetarieni şi cei preocupaţi de sănătate!

\-

Joelle Leath

www.VisionofWellness.TV

Concord Free Press (www, concordfieepress.com) este un concept nou în editare. Editura publică două titluri pe an şi două mii de exemplare din fiecare titlu. Apoi oferă gratuit toate cele patru mii de exemplare. Obiectivul? Pur şi simplu de a „re-conceptualiza însuşi scopul editării". Conceptul este bazat pe idealuri care datează din anii "60. Stona Fitch, editorul, a vorbit despre comunitatea de protestanţi Diggers la lectura ultimei cărţi a lui Wesley Brown, *Piish Comes to Shove (Când vine vremea să acţionezi).* Cartea este gratuită, dar eşti rugat apoi să lâci o donaţie către o organizaţie caritabilă. Cele două titluri au strâns peste 44.000 $ în primele Şase luni de activitate. Dar povestea nu se termină aici. Deoarece cărţile au tiraje limitate şi 2.000 de copii înseamnă o ediţie relativ mică, fiecare autor este liber să publice acelaşi titlu la o editură mai mare care ar putea transfcrma cartea într-un titlu mai popular. Ciudat? Nu cred.

în plus [P]faţă de câţi ar fi[P] văzut-o altfel. Există Şansa ca interesul să se răspândească. O bijuterie pierdută ar putea să-şi găsească un public.

- Mary Anne Davis www. davis tudio. com

Majoritatea hainelor sunt concepute Iară a ţine cont de fiincţionalitate, iar puţinele care sunt concepute pentru a fi fiincţionale par să se grozăvească cu indiferenţa lor fiiţă de modă. Nu şi cele de la Icebreaker, care nu fiic decât un
lor au modele simple, sunt croite să îi vină bine celui care le poartă şi vin într-o varietate largă de stiluri moderne. Lâna de calitate înseamnă că nu miroase nici după ce ai mers pe jos Şase zile Iară să te schimbi, îţi ţine de cald când e fiig şi e
mi-am înlocuit toată garderoba de bluze cu doar trei articole de la Icebreaker.

^-Tynan

O organizaţie la care mă gândesc de fiecare dată când întreabă cineva de binefăcători în

comunitate
este Cup of
Cool Water din
Spokane,
Washington.
Ei au grijă de
cei iară
adăpost cu
vârsta
cuprinsă între
13-17 ani.
Atunci când
ne gândim la
cei iară

adăpost, avem
tendinţa să ne
gândim la
adulţi. Aceast

ă

organizaţie a creat o mică nişă pe străzile din Spokane pentru a-i hrăni, a avea grijă de ei şi a le preda tinerilor fără adăpost din zonă. În fiecare zi îi primesc pe copiii care au nevoie de îndrumare, căldură, hrană şi, cel mai mult, de o relaţie sănătoasă cu oameni în care pot avea încredere şi pe care se pot baza.

– Billie Gaura
www.spokanerainmaker.com

Îmi place http://www.cakespy.com
DE CE?
Original.
Fermecător.
Înălţător.
Artistic.
Amuzant.
Nu se iau în serios.
Îi promovează bucuroşi pe alţii.
Educaţional, într-un fel.
Şi îmi place „spionul prăjiturilor".

– Margot Chapman
@margotzooms

Penzey's Spices înţeapă tare, dar catalogul lor şi site-ul www.penzeys.com strâng aromele laolaltă. În catalogul lor colorat (care poate fi descărcat) găseşti scurte istorii ale mirodeniilor, împreună cu urări de bine personale din partea preşedintelui companiei. Penzey's îşi iau extraordinarele poveşti şi reţete din propria revistă *Penzey's One* şi le pun în catalogul care este deja extraordinar. Au cutii-cadou excelente, cu combinaţii interesante de mirodenii. Tot ce am comandat a venit la timp şi a fost exact ce am comandat (şi am primit întotdeauna o mirodenie gratis!). De la varietăţi rare de şofran şi până la sare obişnuită, Penzey's are tot şi ţi le va aduce rapid şi elegant.

– Tom Bentley
tombentley.com

Kathleen DesMaisons, doctor în filosofie, este o rebelă. Ea este cunoscută la nivel internaţional pentru abordarea vizionară a vindecării de dependenţe, de obezitate şi a altor probleme fizice şi emoţionale prin schimbarea regimului alimentar. Este principalul expert mondial în sensibilitatea la zahăr, introducând

conceptul de dependenţă alimentară şi iniţiind acest domeniu. Autoare a cărţii *Potatoes. Not Prooac* (Cartofi, nu Prozac) şi a altor cărţi, ea a schimbat lumea contestând opinia convenţională din domeniul cercetării medicale: DesMaisons a petrecut ani întregi ficând legături între rezultatele a sute de cercetări ştiinţifice din mai multe domenii, care au căpătat un nou înţeles prin prisma teoretică oferită de ea. Programul lui DesMaisons a atras atenţia naţională datorită ratei de succes iară pereche de 92% cu alcoolicii şi a combinaţiei inovatoare de abordări medicale şi holistice. Ea conduce o comunitate internaţională foarte activă pe www.radiantrecovery.com, care conţine o listă de asistenţă cu mai mult de 150 de e-mail-uri, un forum al comunităţii cu zeci de mii de persoane care se conectează zilnic şi zeci de ambasadori voluntari care moderează listele şi îi intampina pe noii veniţi.

- Chris Landry www. christopherlandry. com

în original. Joc de cuvinte după Mul filmului *The* in original. Joc de cuvinte,

dup*ăRestiiiPeace.*

(nred.

)Ce ar spune Orwell?

Câteva sloganuri salvatoare pentru voi:

NU FIŢI PLICTICOŞI

PRUDENŢA ESTE RISCANTĂ

ACUM DOMINĂ DESIGNUL

FOARTE BUN NU E BIN

EDespre autor

Seth Godin este orator şi scriitor profesionist şi un agent al schimbării. Este autorul a zece bestselleruri la nivel mondial, pe care le puteţi găsi la www.sethgodin.com. Cele mai bine vândute cărţi ale sale sunt *Marketingul bazat pe permisiune, The Dip (Hopul*---------------------------) şi *Tribes {Triburi*----------------------). In perioada de avânt, Godin a fondat Yoyoydne, compania care a inventat marketingul etic direct online, apoi a vândut-o către Yahoo. în 2005 a fondat Squidoo.com, un site gratuit care strânge bani pentru cauze caritabile, găzduind în acelaşi timp pagini personale despre aproape orice.

îl puteţi contacta prin e-mail la sethgodin@gmail.com. Nu oferă consultanţă, dar îşi citeşte toate e-mail-urile. Sau, pentru a vedea ce este nou, vizitaţi www. squidoo. com/seth.

******** Volum apărut sub ac est titlu la Editura Publica, 2018, Bucureşti. (n.red.)

******** Volum apărut sub ac est titlu la Editura Publica, 2015, Bucureşti. (n.red.)

Mai multe informaţii

Această carte a fost proiectată de Red Maxwell şi editată de Catherine E. Oliver. Mulţumiri speciale grupului de experţi Lark: Karen Watts, Lisa DiMona şi Robin Dellabough. Şi lui Julie Anixter. Helene şi

Alex (şi Mo!) Godin, Chris Meyer, Alan Weber, Bill Taylor şi Lynn Gordon au fost destul de amabili să citească manuscrisul în etapele de început. Michael Cader ne-a ajutat să găsim remarcabila noastră strategie de distribuţie. Mulţumesc! (Poţi citi istoria acestei căiţi căutând pe Google „Seth Godin Vaca mov cutie de lapte"). Singurul motiv pentru care ţii în mână ediţia cartonată a *Vacii mov* se datorează muncii lui Adrian Zackheim, Stephanie Land şi Will Weisser de la Portfolio. Mulţumesc, băieţi! Mulţumiri speciale lui Megan Casey, Allison McLean şi Courtney Young.

Ca întotdeauna, înainte ca acest material să devină o carte, a fost o improvizaţie pe blogul meu, iar cititorii acestuia au citit-o prima dată. Vă puteţi abona la blogul meu gratuit vizitând www.sethgodin.com. E suficient să daţi un clic pe capul meu.

Tot de la autorul de bestselleruri al cărţii *Vaca mov...*

Dacă vizitaţi www.squidoo.com/seth o puteţi consulta în întregime, dar iată

The Big Moo este o antologie scrisă de 33 de mari gânditori pe marginea ideilor din *Vaca mov.*

Free Prize Inside! este continuarea cărţii *Vaca mov.* Dacă ţi-a plăcut asta, îţi va plăcea şi următoarea.

AII Marketers Are Liars este despre cum să spunem poveşti, poveşti care se răspândesc şi persistă.

Meatball Sundae este despre nepotrivirea dintre cea mai mare parte a marketingului şi internet.

Hopul este despre cum să Iii cel mai bun din lume şi despre cum să scapi de lucrurile cu care ai rămas blocat, pentru a-ţi putea ocupa timpul devenind lbarte bun la altele.

Triburi este despre cum să fcloseşti leadershipul ca tactică de marketing,

VREAU SĂ VĂ VORBESC despre cum o companie numită *bzzagent* a lucrat în spatele culiselor pentru a promova această carte, dar nu ar fi de actualitate. Mai bine

vizitează
www.apurplec
ow.com/bzz
pentru detalii
.^ÎACT şi Politon
Editura ACT şi
Politon Str.
înclinată, nr.
129, Sector 5,
Bucureşti,
România, C.P.
050202. tel:
0723.150.590.
e-mail:

officefilactsipo
liton.ro
www.actsipolit
on.ro |
www.blog.acts
ipoliton.r
oTaHe of Contents

De ce ai nevoie de vaca mov
Moartea complexului industrial-TV
Înainte şi după
Să luăm ca exemplu automobilul Beetle
Ce funcţionează?
De ce mă enervează atât de mult Wall Street Journal
Scopul nu este notorietatea
Dorinţa şi calea
Studiu de caz: Urcăm?
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Tide?
Cum să intri
Ideile care se răspândesc, câştigă
Marea neînţelegere
Cine ascultă?
Cine trişează
Cui îi pasă?
Nu toţi clienţii sunt la fel
Legea numerelor mari
Studiu de caz: Chip Conley
Problema cu vaca
Urmează liderul
Studiu de caz: Scaunul Aeron
Planuri, profituri şi vaca mov
Studiu de caz: Cel mai bun brutar din lume
Oamenii de marketing care se adresează publicului larg urăsc să facă măsurători
Studiu de caz: Logitech
Cine câştigă în lumea vacii mov

Studiu de caz: Un nou tip de kiwi
Avantajele de a fi o vacă mov
Studiu de caz: Măcelarul italian
Wall Street şi vaca mov
Opusul lui „remarcabil"...
Perla din sticlă
Paradoxul parodiei
Pearl Jam şi cele şaptezeci şi două de albume
Studiu de caz: Curad
Stai pe loc, fără să faci nimic
Studiu de caz: Serviciul poştal al Statelor Unite
În căutarea lui otaku
Studiu de caz: Cum a dinamizat Dutch Boy domeniul vopselurilor
Studiu de caz: Krispy Kreme
Procedeul şi planul
Puterea unui slogan
Studiu de caz: Häagen-Dazs în Bronxville
Vinde ceva ce oamenii cumpără (şi despre care vorbesc!)
Problema compromisului
Studiu de caz: Motorola şi Nokia
Ciclul magic al vacii mov
Ce înseamnă să fii om de marketing în ziua de azi
Nu mai suntem oameni de marketing, ci designeri
Ce ştie Howard?
Trebuie să fii scandalos ca să fii remarcabil?
Studiu de caz: McDonald's în Franţa
Şi cu fabrica cum rămâne?
Problema cu preţul convenabil
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Hallmark.com?
Când vaca mov îşi caută un loc de muncă
Studiu de caz: Tracey, agent de publicitate
Studiu de caz: Robyn Waters a prins ideea
Studiu de caz: Atât de popular, încât nimeni nu se mai duce acolo
Este vorba de pasiune?
Date reale

Sarea nu este plictisitoare - încă opt moduri

de a pune vaca mov la treabă Mai multe

informaţii

Tot de la autorul de bestselleruri al cărţii Vaca mov...